



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Ana Filipa de Carvalho Gomes

**Influência da Liderança Autêntica na
Motivação dos colaboradores dos serviços
de saúde**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Mestre André Escórcio Soares

Escola Superior de Gestão de Tomar

Dissertação
apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos de Saúde

Esta dissertação não segue o novo acordo ortográfico

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Filipa Carvalho Gomes

Endereço Eletrónico: ana_filipa_carvalho1@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado:

Influência da Liderança Autêntica na Motivação dos Colaboradores dos Serviços de Saúde

Orientadores:

Mestre André Escórcio Soares

Ano de Conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Gestão de Recursos de Saúde

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A
REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2014/11/14

Assinatura:_____

RESUMO

Ao longo dos tempos, os conceitos de liderança e de motivação têm vindo a mudar e a evoluir progressivamente, sendo o conceito de liderança, provavelmente, o que irá adquirir novos significados e que será alvo de novas abordagens no futuro.

Tendo em conta que estamos numa era de globalização, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são quase uniforme, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das capacidades e competências dos recursos humanos.

Assim, a área da saúde é um sector da sociedade onde está também patente um processo de mudança, que incide principalmente nas necessidades requeridas pelos utentes, nas suas exigências, mas também nos novos desafios tecnológicos, onde toda a acção a desenvolver, e toda a diversidade e complexidade que estes desafios envolvem, tornam-se impossíveis de padronizar.

Este estudo procura compreender se no contexto hospitalar a percepção de uma Liderança Autêntica tem influência na motivação dos profissionais de saúde, mais precisamente dos técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros, para isso foram consideradas quatro dimensões da liderança autêntica (transparência relacional, perspectiva moral, processamento equilibrado e auto-consciência) e três dimensões da motivação (sucesso, poder e afiliação)

A amostra é constituída por 100 profissionais de saúde do Centro Hospitalar Médio Tejo, que identificam o seu coordenador como líder autêntico e se pronunciam sobre a sua motivação. Verificando-se que a transparência relacional influencia positivamente o sentimento de afiliação dos profissionais de saúde. Sendo o sucesso a necessidade de motivação que os trabalhadores mais valorizam.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Motivação, Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, Enfermeiros

ABSTRACT

Over time, the concepts of leadership and motivation have been changing and evolving gradually, the concept of leadership is probably what will acquire new meanings and new approaches will be targeted in the future.

Given that we are in an era of globalization, where the technology, strategies and structure of organizations are almost uniform, the real competitive advantage can only arise from the abilities and skills of human resources.

Thus, health is a sector of society which is also reflected a change process, which focuses mainly on the needs required by users in their requirements, but also in the new technological challenges, where all the action to be taken, and all diversity and complexity of these challenges involve become impossible to standardize.

This study seeks to understand whether the hospital setting a perceived authentic leadership influences the motivation of health workers, specifically the technical diagnostic and therapeutic and nurses, for it was considered four dimensions of authentic leadership (related transparency, moral perspective, balanced processing, self-consciousness) and three dimensions of motivation (success, power and affiliation)

The sample consisted of 100 healthcare professionals from the Middle Tagus Hospital, identifying your authentic leader as coordinator and vote on their motivation. Verifying that the relational transparency positively influences the feeling of affiliation of health professionals. Being successful the need of motivation that employees value most.

Keywords: Authentic Leadership, Motivation, Technical Diagnostics and Therapy, Nurses

AGRADECIMENTOS

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar, mas existem pessoas que nos acompanham e que nos mostram que o mar seria menor se lhe faltasse essa mesma gota. E é a esta força e a este apoio de todas as pessoas que me acompanharam neste percurso que quero agradecer.

Ao professor Mestre André Escórcio Soares, orientador da dissertação, agradeço toda a disponibilidade e todos os conhecimentos e competências partilhadas ao longo deste percurso.

Aos meus amigos e colegas de Mestrado, que com pequenas palavras e acções me apoiaram e incentivaram a continuar este caminho, assim como na partilha de conhecimentos e experiências.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão e por me deixarem aproveitar todo o tempo possível para me dedicar a este trabalho, assim como na disponibilidade para me acompanharem em tudo o que precisei fazer no hospital.

Aos meus pais, irmã, cunhado e sobrinho, que nunca me deixaram desistir deste caminho, que sempre me mostraram que não podia deixar um objectivo a meio depois de um percurso tão longo e com tanto esforço para mim e para eles também.

E por fim e não menos importante ao meu namorado, que mesmo com a distância que nos separa, compreendeu todas as minhas ausências e todas as minhas fases menos boas, apoiando-me e dando a força necessária a seguir em frente.

Ana Filipa de Carvalho Gomes

Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, 2014

Índice

RESUMO	v
ABSTRACT	vii
AGRADECIMENTOS	ix
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Lista de Abreviaturas e Siglas	xix
1. Introdução	1
2. Motivação	5
2.1 Teorias da Motivação.....	8
2.1.1 Teoria de Conteúdo	9
2.1.1.1 Teoria de Conteúdo Gerais.....	9
2.1.1.1.1 Hierarquia das Necessidades	9
2.1.1.1.2 Teoria ERG	12
2.1.1.1.3 Teoria dos Motivos.....	14
2.1.1.2 Teoria de Conteúdo Organizacionais	18
2.1.1.2.1 Teoria Bifactorial	18
2.1.1.2.2 Teoria das Características.....	20
2.1.2 Teoria de Processo	24
2.1.2.1 Teoria de Processo Gerais	24
2.1.2.1.1 Teoria Equidade	24
2.1.2.1.2 Teoria da Motivação do Comportamento Organizacional (Mod CO)	27

2.1.2.2 Teoria de Processo Organizacionais	30
2.1.2.2.1 Definição de Objectivos.....	30
2.1.2.2.2 Definição das Expectativas	31
2.1.2.2.3 Teoria de Avaliação Cognitiva	34
3. Liderança.....	37
3.1 Teorias de Liderança	41
3.1.1 Traços ou Perfil.....	42
3.1.2 Comportamental.....	43
3.1.2.1 Estudo de Ohio.....	44
3.1.2.2 Estudos de Michigan.....	46
3.1.2.3 Classificação de Likeart.....	46
3.1.2.4 Grelha de Gestão de Blake e Moutons.....	47
3.1.3 Contingencial ou Situacional	50
3.1.3.1 Teoria Continuum de Liderança	51
3.1.3.2 Teoria do Poder-Influência	52
3.1.3.3 Teoria da Contingência de Fiedler.....	54
3.1.3.4 Teoria Situacional de Hersey & Blanchard	56
3.1.3.5 Teoria do Caminho-Objectivo	59
3.1.3.6 Teoria Normativa da Tomada de Decisão	61
3.1.3.7 Teoria dos Substitutos de Liderança.....	62
3.1.3.8 Teoria das Ligações Múltiplas	64
3.1.3.9 Teoria dos Recursos Cognitivos	65

3.1.4 Integrativa.....	68
3.1.4.1 Liderança Carismática.....	68
3.1.4.2 Liderança Transaccional e Transformacional	71
3.1.5 Contemporânea.....	74
3.1.5.1 Trocas Líder-Membro (TLM)	74
4. Liderança Autêntica.....	77
4.1 Autenticidade	86
6. Metodologia da Investigação.....	93
6.1 Procedimento	93
6.2 Objectivos de Estudo	93
6.3 Tipo de Estudo	93
6.4 População e Amostra	94
6.5 Instrumentos de Medida.....	95
6.6 Investigação	96
6.7 Tratamento Estatístico	98
7. Análise e Discussão dos Resultados.....	99
7.1 Caracterização da Amostra	99
7.2 Análise das qualidades métricas da escala motivação	104
7.3 Análise das qualidades métricas da escala de liderança autêntica.....	108
7.4 Validação das Hipóteses	111
7.5 Síntese.....	115
8. Conclusão	117

8.1 Limitações da investigação.....	119
8.2 Sugestões	119
Referências Bibliográficas	121
Anexos.....	127
Questionário.....	128
Pedido de Autorização	131

Índice de Figuras

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow (Cunha et al., 2004).....	10
Figura 2 - O modelo das características da função.....	22
Figura 3 - Teoria da Equidade.	25
Figura 4 - Modelo da Definição/Fixação de Objectivos.....	31
Figura 5 - A Teoria das Expectativas.	33
Figura 6 - Modelo de Liderança da Universidade de Ohio	45
Figura 7 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton.	48
Figura 8 - Modulo do Continuum da Liderança.	52
Figura 9 - Modelo Contingencial de Fiedler.	56
Figura 10 - Modelo de liderança de Hersey e Blanchard.	57
Figura 11 - Modelo Cognitivo – Motivacional.....	60
Figura 12 - Modelo das ligações múltiplas.....	64
Figura 13 - Modelo de Liderança Autêntica e Comportamento e Atitudes dos Seguidores.	80
Figura 14 - Modelo de Liderança Autêntica e de Desenvolvimento dos Seguidores.....	81
Figura 15 - Modelo de Liderança Autêntica de Jensen e Luthans (2006).....	82
Figura 16 - Distribuição das variáveis: idade e sexo.	99
Figura 17 - Distribuição das variáveis: idade e estado civil.	100
Figura 18 - Distribuição das variáveis: idade e categoria profissional.....	101
Figura 19 - Distribuição das variáveis: categoria profissional e nível da organização em que se encontra.	102
Figura 20 - Distribuição das variáveis: habilitações literárias e categoria profissional. ...	102

Figura 21 - Distribuição das variáveis: anos de serviço e categoria profissional. 103

Figura 22 - Distribuição das variáveis: unidades em que exerce e categoria profissional 104

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação entre a Hierarquia de Maslow e a Teoria de ERG.....	13
Tabela 2 - Características dominantes em cada indivíduo.	18
Tabela 3 - Algumas definições sobre liderança.....	40
Tabela 4 - Principais Abordagens de Liderança.....	41
Tabela 5 - Comparação das teorias da Abordagem Comportamental da liderança.....	50
Tabela 6 - As oito situações de Fiedler.....	55
Tabela 7 - Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade dos colaboradores.	57
Tabela 8 - Processos de decisão propostos pelo modelo de Vroom/Yetton/Jago.	61
Tabela 9 - Comparação das teorias da Abordagem Contingencial e Situacional.....	67
Tabela 10 - Componentes da liderança transaccional e transformacional.....	73
Tabela 11 - A abordagem existencialista e os pressupostos subjacentes À Teoria da Liderança Autêntica.....	83
Tabela 12 - Perspectivas do Conceito de Autenticidade.	88
Tabela 13 - Componentes da motivação em estudo.	95
Tabela 14 - Componentes da Liderança em estudo.....	96
Tabela 15 - Teste de KMO e Bartlett da variável motivação.	105
Tabela 16 - Matriz de componente rotativa da motivação.	106
Tabela 17 - Teste de Normalidade da dimensão Sucesso.....	107
Tabela 18 - Teste de Normalidade da dimensão Afiliação.....	107
Tabela 19 - Teste de Normalidade da dimensão Poder.	107
Tabela 20 - Estatística descritiva da Motivação.	107

Tabela 21 - Teste de KMO e Bartlett da Liderança Autêntica.	108
Tabela 22 - Matriz da componente rotativa da Liderança Autêntica.	109
Tabela 23 - Teste de Normalidade da dimensão Transparência Relacional.	110
Tabela 24 - Teste de Normalidade da dimensão Perspectiva Moral.	110
Tabela 25 - Teste de Normalidade da dimensão Processamento Equilibrado.	110
Tabela 26 - Teste de Normalidade da dimensão Auto-Consciência.	110
Tabela 27 - Estatística descritiva das características da Liderança Autêntica.	111
Tabela 28 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H1.	111
Tabela 29 - Coeficientes da Regressão Linear da H1.	112
Tabela 30 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H2.	112
Tabela 31 - Coeficientes da Regressão Linear de H2.	113
Tabela 32 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H3.	113
Tabela 33 - Coeficientes da Regressão Linear de H3.	114
Tabela 34 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H4.	114
Tabela 35 - Coeficientes da Regressão Linear de H4.	115
Tabela 36 - Teste de confiabilidade da variável Motivação.....	116
Tabela 37 - Teste de confiabilidade da variável Liderança Autêntica.	116

Lista de Abreviaturas e Siglas

ALQ - *Authentic Leadership Questionnaire*

ERG - *Existence needs, Relatedness needs and growth need.*

JDS - *Job Diagnostic Survey.*

MPS - Score do Potencial Motivacional.

SMART - *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados, mas alcançáveis), *realistic* (realistas), *timed* (com prazos).

TAT - *Thematic Apperception Test.*

TDT – Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica

TLM - Trocas Líder-Membro.

1. Introdução

Os desafios relativos à profissão constituem, actualmente, e sem qualquer contestação, uma preocupação de todos os trabalhadores. Tendo os profissionais a capacidade de aprender, conhecer e transformar é possível propiciar às instituições um diferencial competitivo e sustentável ao longo dos tempos. Investir nos profissionais torna-os mais capazes de contribuir efectivamente para os objectivos organizacionais, sendo nos dias de hoje um grande desafio. As pessoas passaram a fazer parte integrante da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo.

A área da saúde é um sector da sociedade onde está bem patente um processo de mudança, que incide principalmente nas necessidades requeridas pelos utentes, nas suas exigências, mas também nos novos desafios tecnológicos, onde toda a acção a desenvolver, e toda a diversidade e complexidade que estes desafios envolvem, tornam-se impossíveis de padronizar.

Esta abordagem, ultrapassa a visão das organizações como máquinas, evidenciando, desde logo, a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos colaboradores começa a ter maior relevância para a gestão. Em plena sociedade da informação e do conhecimento e perante uma evolução tecnológica difícil de controlar, “a capacidade da organização mobilizar e explorar estes activos, tornou-se parte importante da estratégia da mesma, onde as competências humanas e as estruturas de conhecimento se assumem como fontes de valor indiscutível, valia disponível e fonte de vitalidade, diferenciadora na sua capacidade de inovar e de se adaptar aos novos contextos” (Parreira, 2005: 9).

Em Portugal, as investigações sobre as consequências da Liderança Autêntica, concluíram que esta tem repercussões positivas na criatividade, na motivação, na satisfação e no desempenho dos trabalhadores (Mateus, 2013), no entanto no campo da saúde, este tema ainda não foi muito estudado.

Com isso, também evoluiu o papel do líder, que deixou de ser o somente o “chefe”, e passou a ser um facilitador das relações de trabalho, devendo tornar-se alguém que tenha a capacidade e a percepção para motivar as pessoas aproveitando o seu potencial humano e profissional em prol dos objectivos, metas e estratégias organizacionais. Espera-se que uma das suas principais funções seja manter as suas equipas motivadas para um melhor desempenho e para o cumprimento dos objectivos da organização.

Hoje em dia sabe-se que a motivação das pessoas é tanto intrínseca como extrínseca e que o líder poderá exercer influência na motivação dos profissionais. É o responsável por estabelecer uma ligação entre os objectivos e metas e o potencial humano da qual as empresas contam. Deverá fazer com que as pessoas desenvolvam as suas actividades e as suas funções dentro de um clima de trabalho adequado e cordial. E essa forma de influenciar varia muito de acordo com o estilo de liderança de cada líder.

A liderança tem assim um papel fundamental e imprescindível na saúde, sendo importante compreender que o exercício da liderança é em parte condicionado pelo processo de trabalho e pela distribuição do poder a ele associado. Assim, o estilo de liderança é resultante não apenas de elementos relacionados às características dos indivíduos, mas também do contexto particular onde se realiza (Azevedo, 2002).

Os conceitos e o entendimento da liderança têm vindo a mudar no decurso do tempo, assim como os factores que influenciam positivamente os trabalhadores. Neste contexto este estudo visa analisar a relação entre os comportamentos de um “líder autêntico” com a motivação de cada colaborador, numa instituição de saúde. A amostra será recolhida no Centro Hospitalar Médio Tejo, sendo a amostra constituída por técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros.

Para a realização desta dissertação o estudo utilizado foi de natureza exploratório e descritivo, procurando estabelecer relações entre as variáveis em estudo e a partir daí tirar conclusões, que respondam ao problema em estudo. Para a recolha desses dados será utilizado um questionário composto por questões fechadas.

Liderança Autêntica traduz-se na capacidade de uma pessoa desenvolver os seus próprios comportamentos positivos, através de um processo denominado de capacidades psicológicas positivas. O líder autêntico é confiante, esperançoso, optimista, resiliente, ético, orientado para o futuro, prioriza e enfatiza o crescimento e desenvolvimento dos seus seguidores (Luthans e Avalio (2003).

Assim sendo, este estudo procura compreender se no contexto hospitalar a percepção de uma Liderança Autentica tem influência na motivação dos profissionais de saúde, mais precisamente dos técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros.

Tendo assim como objectivo geral compreender a influência da liderança autêntica na motivação dos profissionais de saúde. Mais especificamente pretende-se caracterizar e identificar um líder autêntico, identificar e caracterizar a motivação actual dos

colaboradores, caracterizar os factores motivacionais que mais valorizam e a importância da liderança autêntica na motivação profissional.

O presente estudo está dividido em dois capítulos: o primeiro que integra a revisão da literatura sobre a Motivação – conceitos e teorias e a Liderança – autenticidade e Liderança Autêntica. O segundo capítulo descreve a metodologia aplicada e inclui a apresentação e discussão dos resultados.

Constam igualmente neste segundo capítulo, os objectivos, as hipóteses, os participantes, as variáveis em análise, os instrumentos utilizados, os procedimentos de recolha de dados bem como os procedimentos de análise estatística. Finalmente apresenta-se a conclusão do estudo, as limitações e as sugestões futuras.

Considerando a relevância do tema em causa, pretende-se neste estudo, por um lado, acrescentar mais algum conhecimento sobre a liderança e a motivação no local de trabalho, bem como, permitir de uma forma objectiva estudar os colaboradores do Centro Hospitalar Médio Tejo, mais propriamente do Hospital de Tomar e de Torres Novas, esperando que este trabalho seja uma referência na ajuda à reflexão sobre a gestão de recursos humanos por parte dos responsáveis destas unidades de saúde, e de outros.

2. Motivação

“Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas” (Cunha et al., 2007)

A motivação tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gestores e executivos. Inúmeras investigações têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem na direcção dos seus objectivos.

Quando uma pessoa se coloca ou se direcciona a atingir um objectivo, ela não está necessariamente motivada a atingir este objectivo. Os factores que a levam a caminhar naquela direcção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação, quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (Bergamini, 1989).

A preocupação com a motivação surge assim com a perspectiva da abordagem do comportamento humano, que ultrapassa a visão das organizações como máquinas, evidenciando desde logo a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos colaboradores começa a ter maior relevância para a gestão dessas mesmas organizações. É nesta abordagem que se começa a considerar o papel das influências sociais no comportamento, nomeadamente através da análise da dinâmica dos grupos e da necessidade de encarar os colaboradores como seres complexos com influências motivacionais múltiplas que afectam o seu desempenho profissional e que interferem no atingimento de objectivos, e uma consequente eficiência e eficácia do serviço.

É indiscutível que hoje há diversos meios para se motivar e uma extrema dificuldade para se manter motivado. Por norma, a motivação surge de incentivos e de um bom ambiente de trabalho. Com os colaboradores motivados, abre-se um leque para o alcance de inúmeras metas, caminhando assim mais facilmente para o sucesso.

Tendo em conta a motivação de uma equipa, vale a pena reflectir sobre algumas técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o

bom ambiente de uma equipa. Segundo Carrasco (1995) a aprendizagem cooperativa é vista como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição; uma organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo; assim como as tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas; conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação; o reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador; o registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca; começar a realizar uma tarefa pelas actividades mais fáceis pode ser motivador porque faz com que esse êxito promova êxito nas actividades seguintes; quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o sujeito se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela; o nível de estimulação dos sujeitos tem de ser doseado: se a estimulação ou o desafio for reduzido, não há promoção de mudança. Já se for um desafio excessivo pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do sujeito, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação; as mudanças moderadas ao nível da dificuldade e da complexidade favorecem a motivação intrínseca. Já as mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do sujeito; o líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a auto-estima; o ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, optimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho; é importante que a equipa conheça os objectivos que se pretende alcançar; evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação; comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo; o líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo; as estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas; a competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como um auto desafio consigo mesmo; há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro.

Para manter essa motivação, é necessário como já vimos, ter um bom líder, que vai mudando o seu estilo consoante, entre outras coisas, a competência individual do liderado.

Contudo, as competências do líder vão, também, e cada vez mais no sentido de dar *feedback* a esses liderados. É deste modo que surge a importância de elogiar os subordinados pelas tarefas realizadas com sucesso, pelas ideias inovadoras que apresentam, assim como criticá-los de um modo assertivo, objectivo e direccionado para o erro, para que percebam a razão da repreensão.

Assim, faz sentido, explicitar no que consiste realmente, uma crítica e um elogio, qual o seu potencial para promover mudanças, e que características devem ter. Será, igualmente, importante que cada um faça uma introspecção, no sentido de perceber como lida com a situação do elogio e da crítica, quer na postura de líder, quer na de liderado.

Para que os outros mudem o seu comportamento, é necessário atingi-los no ponto da motivação, tornando assim mais cativante e interessante o objectivo a alcançar. Para reforçar a motivação, pode também recorrer-se à pedagogia dos incentivos.

É muito importante e necessários os estímulos positivos (os elogios) e que esses sejam bem recebidos pelos destinatários. Será, então, preciso ensinar primeiramente, para que o sujeito saiba o que o líder pretende e qual o objectivo esperado de uma tarefa.

Será, também, necessário encorajar os indivíduos à medida que se vão aproximando da realização eficaz da tarefa.

Quando o elogio vem de um superior hierárquico, obviamente, a satisfação do sujeito aumenta, podendo aumentar também a sua motivação e a predisposição para a tarefa e, por consequência, o seu nível de eficácia. Porém, o elogio não é somente positivo para quem o recebe. Também quem o dá experimenta satisfação.

Por outro lado, pode ser desagradável criticar alguém que se esforçou por obter um resultado. Contudo, se não se critica, corre-se o risco de que o erro se repita, porque o sujeito irá pensar que tem agido como é esperado.

A crítica pode, então, dividir-se em dois tipos: destrutiva e construtiva. A destrutiva tem o objectivo de menosprezar o outro, mostrando a superioridade de quem critica. Está-lhe subjacente uma atitude de avaliação. Este tipo de intervenção tem resultados bastante negativos, como o aumento da tensão entre as pessoas, o aumento da agressividade, a elaboração de defesas para rejeitar a crítica e para não aceitar a opinião do crítico. Faz também com que as pessoas percam toda a admiração por quem emite a crítica. É realmente um modo eficaz de arranjar inimigos e conflitos.

No entanto, a crítica construtiva, pretende que o receptor perceba que o resultado obtido não é o mais desejado. Não deve, pois, colocar em causa a capacidade ou dedicação do sujeito, apenas manifestar a discordância em relação à forma como foi realizada a tarefa. A crítica construtiva inclui argumentação, questionamento entre os dois elementos, para perceber porque surgiu o erro, reflexão e até algum trabalho em conjunto para perceber o que está mal para poder modificar.

A crítica ou repreensão adequada pode ser um meio de desenvolvimento devido às características desafiadoras que traz consigo. As repreensões têm função de travar o erro.

O excesso de repreensão é bastante ineficaz, sobretudo quando direccionado a pessoas pouco experientes ou pouco confiantes.

Tal como o elogio, a boa repreensão (a crítica construtiva) deve ser concreta, (não generalizada) referida a um erro específico, sem englobar todas as acções do indivíduo e muito menos os erros do passado mais distante. Sem ter generalizações, que quase sempre são abusivas (Estanqueiro, 1992).

A motivação é assim visto como um conceito psicológico, centrado em factores de ordem cognitiva, como a força e a direcção do comportamento, em que os indivíduos são motivados pelos sentimentos de actualização do seu potencial e contínuo autodesenvolvimento (Neves, 2002).

2.1 Teorias da Motivação

Vários estudiosos construíram teorias para explicar o factor fundamental que faz as pessoas adoptarem atitudes, pensar, agir e procurar os seus objectivos ou metas, resultando em diversas teorias sobre a motivação. De seguida serão abordadas duas teorias, a Teoria de Conteúdo e a Teoria de Processo.

As teorias de conteúdo, destacam as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades, procuram responder à questão “o que motiva o comportamento?” (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007). Estas dividem-se em Teorias de Conteúdo Gerais que são aquelas que se dedicam à análise do comportamento humano. Esses motivos podem ser entendidos de uma forma mais abrangente do que a exclusivamente correspondente às situações de trabalho (Cunha, 2004).

Dentro deste conjunto abordar-se-á a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria ERG de Alderfer (1974) e a Teoria dos Motivos de McClelland (1987). A Teoria de Conteúdo Organizacional que se debruça sobre o comportamento humano mas especificamente às situações de trabalho. Desta fazem parte a Teoria Bifactorial e a Teoria das Características.

As teorias de processo, focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação e descrever como o comportamento ganha energia, como é orientado, sustentado e detido, primeiramente pela definição das variáveis necessárias para explicar as escolhas, o esforço e a persistência, procuram dar resposta à questão “de como se desenrola o comportamento motivado?” (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007). Esta também se divide em duas teorias, a Teoria dos Processos Gerais que se focaliza nas pretensões do indivíduo, não incidindo meramente no trabalho e no comportamento organizacional, desta fazem parte as Teorias da Equidade e da Motivação. A Teoria dos Processos Organizacionais evidencia o trabalho e o comportamento organizacional, e engloba a definição de objectivos, a Teoria das expectativas e Teoria da avaliação cognitiva.

2.1.1 Teoria de Conteúdo

2.1.1.1 Teoria de Conteúdo Gerais

2.1.1.1.1 Hierarquia das Necessidades

Em meados da década de quarenta, Maslow (1943) anuncia a sua teoria sobre a motivação tendo como base as suas observações como psicólogo, Maslow fundamentou a Hierarquia das Necessidades, defendendo que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivacionais. Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas. Segundo Maslow necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações.

Maslow (1943) concluiu que um indivíduo procura satisfazer as suas necessidades dentro de uma sequência lógica, uma hierarquia, em que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem suficientemente satisfeitas, quando entra em acção outra necessidade de nível mais elevado.

A incapacidade do indivíduo satisfazer uma dessas necessidades aumenta a sua motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumentará o seu esforço para satisfazer uma necessidade insatisfeita. Caso todo o esforço não a leve a atingir a satisfação, ela ficará frustrada. Por outro lado, quando a necessidade é satisfeita, cessa o seu efeito sobre o organismo e aumenta a motivação por outra necessidade de nível superior.

A teoria de Maslow propõe que os factores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1. A base da pirâmide compreende as necessidades primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades secundárias, representantes da procura pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto realização. À medida que o indivíduo atinge um nível de necessidade, o próximo torna-se dominante, é o principal objectivo.

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow (Cunha et al., 2004).



Fonte: Adaptado de Teixeira (2007).

A hierarquia das necessidades de Maslow sugere que as cinco necessidades básicas do ser humano estão organizadas por níveis de importância, que as dividem em dois tipos principais (Cunha et al, 2004):

- **Primárias** - instintivas e vinculadas, existência física da pessoa, comum aos animais. Desta fazem parte as necessidades fisiológicas e de segurança;
- **Secundárias** - típicas do ser humano e decorrentes do seu processo de aprendizagem e socialização. Como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

As cinco necessidades que compõe a Teoria de Maslow são então definidas da seguinte forma:

- **Necessidades pessoais ou fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de grande importância. Neste nível estão inseridas as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual, entre outras. São necessidades que já nascem com o próprio indivíduo, contudo estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie. Quando alguma destas necessidades está insatisfeita (como por exemplo a fome), o ser humano não pensa em outra coisa. A maior motivação, neste caso, será a necessidades fisiológica e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a procura de protecção contra a ameaça ou privação, e a fuga ao perigo. Estas têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o colaborador está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual as acções administrativas arbitrarias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança, quanto à sua permanência no emprego.

- **Necessidades sociais** ou de associação: surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentro das necessidades sociais, estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação às pessoas que o cercam. Na nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afecto conduzem a uma falta de adaptação social e à solidão.

- **Necessidades de estima:** são os desejos de respeito do próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros. Estão relacionadas com a

maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Para satisfazer estas necessidades as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções, prestígio e status para reforçar as suas competências. Contudo a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e falta de apoio que podem levar à desmotivação total.

- **Necessidades de auto-realização** pessoal: são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objectivos pessoais. Uma pessoa que chegue a este nível aceita-se tanto a si como aos outros. Estas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia.

Assim, o modelo de Maslow baseia-se em quatro pontos base:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
- Várias necessidades afectam uma pessoa ao mesmo tempo;
- Os níveis mais baixos têm de ser satisfeitos primeiro;
- Há mais maneiras de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos.

2.1.1.1.2 Teoria ERG

A teoria de ERG (Existence needs, Relatedness needs and growth need), diz respeito a “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as prioridades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas” (Alderfer; Kaplan & Smith, 1974:507).

Esta apresenta algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos colaboradores pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também, sob a forma de uma pirâmide.

Alderfer (1974) defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis de Maslow, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. É assim possível estabelecer uma relação entre a Hierarquia de Maslow e a Teoria de ERG, como mostra a tabela seguinte:

Tabela 1 - Relação entre a Hierarquia de Maslow e a Teoria de ERG.

Hierarquia de Maslow	Teoria de ERG
Necessidades Fisiológicas	Necessidades de Existência
Necessidades de Segurança	
Necessidades Sociais	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Estima	
Necessidades de Auto-Realização	Necessidades de Crescimento

As Necessidades de Existência dizem respeito a todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de ordenado e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas principalmente pelo objectivo de obter bens materiais que garantam a subsistência. Ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento entre outros.

As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por uma partilha mútua de ideias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Ou seja, corresponde às necessidades sociais de Maslow, desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família.

As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa se depara com problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. Isto é, inclui as necessidades de auto-realização, desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Esta teoria além de substituir três necessidades por cinco, propostas por Maslow, demonstra que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e se a

gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta (Robbins, 1999).

Difere da teoria das necessidades de Maslow, pois mais do que uma necessidade pode estar activa ao mesmo tempo; se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A teoria ERG não segue uma estrutura rígida. Por exemplo, uma pessoa pode estar a trabalhar no seu crescimento pessoal mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou as três categorias podem estar a operar simultaneamente (Robbins, 1999). De uma maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento.

Alderfer também acreditava que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração relativa a necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. Por exemplo, um colaborador frustrado nas suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento (de nível inferior). Trabalhadores que viram fracassadas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade afirmam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa era das coisas mais importantes da vida deles.

2.1.1.1.3 Teoria dos Motivos

A teoria dos motivos de McClelland (1987) foi desenvolvida nos anos sessenta e tenta explicar também, a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspectiva diferente das teorias anteriores. Para analisar estas necessidades humanas este autor utilizou o **Teste de Percepção Temática** – TAT (*Thematic Apperception Test*), cuja técnica é de cariz psicanalítico, realizando as suas investigações com base nas necessidades de sucesso, afiliação e poder (Cunha *et al.*, 2007).

McClelland coloca em evidência necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência, das necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente (Teixeira, 2005).

Esta teoria das necessidades defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos, são elas:

- **Necessidade de sucesso**, pode definir-se como um desejo de ser excelente, de atingir objectivos que signifiquem verdadeiros desafios e riscos calculados, com moderada probabilidade de sucesso, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade, ou seja, de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi feito antes (Teixeira, 2005). Caracteriza-se também, por um desejo forte de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de uma tarefa ou na solução de um problema, bem como, por um desejo forte de obter *feedback* regular do desempenho (Neves, 2002). “McClelland chegou ainda à conclusão que para os indivíduos com evidente necessidade de realização o dinheiro não é um forte motivador (...), funcionando mais como um sinal de reconhecimento e uma forma de *feedback*” (Neves, 2002). Quando este motivo não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia de liderança pode ser negativamente afectada. Tal tende a suceder porque, mais do que obter sucesso individual, é fundamental que os líderes consigam obter resultados através do grupo ou equipa que lideram (Cunha *et al.*, 2007).

- **Necessidade de afiliação**, relaciona-se com o desejo de interacção social e pode ser definida como, um padrão de comportamento caracterizado pelo desejo de manter relações pessoais, estreitas, amigáveis e cooperativas (Teixeira, 2005). Na formulação desta teoria observa-se uma grande similaridade entre a necessidade de afiliação proposta por McClelland e as necessidades de tipo social avançadas por Maslow. Caracteriza-se também, por um desejo forte de aprovação e de confiança dos outros, com tendência para agir em conformidade com os desejos, as normas e os valores dos outros, quando pressionados por pessoas cuja amizade valorizam, bem como, um interesse genuíno e sincero pelos sentimentos dos outros (Neves, 2002). Líderes com forte necessidade de afiliação, são benéficos para a coordenação de vários departamentos e para a condução de projectos de pesquisa, pois têm mais capacidade para gerir os conflitos entre os departamentos, sendo nestes casos a liderança mais eficaz para ajudar a atingir os objectivos estabelecidos.

- **Necessidade de poder**, corresponde ao desejo de controlar e influenciar o ambiente envolvente, incluindo os colaboradores e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades e com tendência para estabelecer relações de líder - liderado (Neves, 2002; Teixeira, 2005). Esta necessidade pode manifestar-se através de dois estilos de liderança diferentes: um privilegia o **poder pessoal**, que pode caracterizar-se pela prepotência e manifesta-se através de um esforço e de uma tentativa de domínio (Neves, 2002), como a procura de símbolos de prestígio social, por exemplo, o carro de último modelo, um gabinete grande e confortável, são características deste estilo de líder (Monteiro e Queirós, 1994); no outro, o **poder social**, que é mais o poder de influência, mais orientado para os problemas das organizações, tendo em vista a realização de objectivos (Neves, 2002), conferindo-lhes responsabilidades e não pela submissão pessoal. Este tipo de líder tende a ser mais eficaz, porque canaliza a sua necessidade de poder para a organização (Monteiro e Queirós, 1994). Uma elevada motivação para o poder, pode estar associada a actividades competitivas e assertivas, assim como, ao interesse em alcançar e manter o prestígio e a reputação, e em exercer funções de gestão e liderança. A eficácia de uma liderança tende a estar associada a uma forte orientação para o poder, embora os estudos sugiram que essa motivação deve ser combinada com autocontrolo (Cunha *et al.*, 2007).

McClelland (1987), entende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora, cada indivíduo tenha uma característica mais predominante, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros. Assim, as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que prevaleça sobre os indivíduos.

A ideia defendida por Maslow de que as necessidades humanas estão hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada, na realidade não espelha a dinâmica existente nos dias de hoje e, neste contexto, a teoria de McClelland está melhor enquadrada, na medida em que defende a existência de necessidades que vão surgindo ao longo da vivência dos indivíduos, isto porque, os indivíduos estão em constante evolução ao longo de toda a sua vida.

Embora, a teoria de McClelland seja geralmente aceite como válida, existem algumas críticas que se colocam, nomeadamente, ao nível da metodologia da pesquisa utilizada e quando afirma, que os indivíduos podem ser, facilmente treinados novamente

para que tenham níveis mais elevados da necessidade de realização (Rollinson *et al.*, 1998).

“Num estudo feito (...) McClelland concluiu que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade mais moderada de realização e uma menor necessidade de relacionamento amigável” (Teixeira, 2005).

Segundo McClelland (1987) existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interacção do ambiente, divididas em três categorias:

– **Necessidades de Realização:** Desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, de domínio de tarefas complexas e de uma elevada capacidade superar outras (gostam de assumir responsabilidades, gostam de correr riscos calculados, querem um retorno do desempenho das suas tarefas, não são motivados por dinheiro). Os indivíduos com este tipo de necessidade pretendem, mais que obter sucesso individual, é fulcral obterem feedback positivo no grupo.

– **Necessidades de Afiliação:** Desejo de estabelecer relacionamento pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades, é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para o desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas (motivados por cargos que exigem interacção frequente com colegas), tem dificuldade em avaliar os subordinados de forma objectiva, as pessoas são mais importantes que a produção.

– **Necessidades de Poder:** Desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre eles, necessidade de dominar, de influenciar ou controlar pessoas (procuram posições de liderança), uma elevada tendência para o poder está associada a actividades competitivas bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e de reputação.

Tabela 2 - Características dominantes em cada indivíduo.

Motivos	O Indivíduo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> – Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. – Aspira alcançar metas elevadas mas realistas – Responde positivamente à competição – Toma iniciativa – Prefere tarefas de cujos resultados possa ser directamente responsável – Assume riscos moderados – Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> – Procura relações interpessoais fortes – Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações – Atribui mais importância às pessoas que às tarefas – Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades
Poder	<ul style="list-style-type: none"> – Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência – Tenta assumir posições de liderança espontaneamente – Necessita/gosta de provocar impacto – Preocupa-se com o prestígio – Assume riscos elevados

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007).

A tabela a cima (2), apresenta um conjunto de características que permitem avaliar qual a necessidade mais dominante em cada indivíduo.

2.1.1.2 Teoria de Conteúdo Organizacionais

2.1.1.2.1 Teoria Bifactorial

Esta teoria foi apresentada pelo psicólogo e consultor Frederick Herzberg na década de cinquenta, desenvolvendo “um importante contributo para a criação de postos de trabalho capazes de promover o crescimento psicológico das pessoas” (Cunha *et al.*, 2006). Enquanto Maslow, fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg (1974) constrói a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (Chiavenato, 1997). Distingue-se também, da teoria de Maslow na medida em que Herzberg identifica apenas dois grupos de factores, os higiénicos ou extrínsecos e os factores motivacionais ou intrínsecos (Ferreira, 2006).

Os **factores higiénicos**, tem na sua génese o conceito psiquiátrico de “higiene mental”, que considera estes factores necessários, embora insuficientes, para uma relação positiva com o trabalho. Assim, a melhoria das instalações ou a adesão a um seguro de

saúde, são valorizadas imediatamente a seguir à sua implementação, mas os seus efeitos diluem-se rapidamente, por serem entendidas como naturais para os seus beneficiários, não gerando por isso satisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substância e duradouramente a satisfação, mas a sua ausência conduz à insatisfação (Ferreira, 2006). Os principais factores de higiene segundo Herzberg são: o salário, o *status*, a segurança, as condições físicas de trabalho, os *fringe benefits*, as políticas e práticas de gestão da empresa, a supervisão e as relações interpessoais com chefias e colegas (Pereira, 1999; Teixeira, 2005; Cunha *et al*, 2006).

Os **factores motivacionais**, têm em conta a sua eficiência na motivação das pessoas para realizações superiores, produzindo um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Trata-se de necessidades de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e levam à satisfação e à felicidade. Incluem as seguintes necessidades: a realização pessoal/êxito, o sucesso, a participação, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho desafiante (Pereira, 1999; Teixeira, 2005).

Neste contexto, o efeito dos factores motivadores sobre o comportamento das pessoas é segundo Herzberg (1974), mais profundo, estável e de longa duração. É na realização da tarefa que o colaborador encontra a forma e os meios de desenvolver a sua criatividade, responsabilidade e independência, visando desenvolver o seu desempenho no sentido de atingir o máximo do seu potencial.

Herzberg (1974) evidencia a relação entre os seus dois grupos de factores e o ambiente organizacional, chegando à conclusão de que os factores motivacionais, estão acima de tudo relacionados com o conteúdo do trabalho e com a natureza das tarefas a desempenhar por um determinado indivíduo, estão sob o seu controlo, visto que estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha e que os factores higiénicos estão relacionados com o contexto de trabalho e têm um carácter preventivo, podendo evitar a insatisfação (Ferreira, 2006). “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (Chiavenato, 1997)

Desta forma, os gestores se quiserem motivar os seus colaboradores, terão de procurar satisfazer os factores motivacionais e se simplesmente querem ter colaboradores não satisfeitos, terão de se preocupar com os factores higiénicos. Esta teoria “serviu para

chamar a atenção da importância do crescimento psicológico como uma condição básica para uma duradoura satisfação no trabalho” (Rosenfeld & Wilson, 1999).

A teoria de Herzberg (1974), foi alvo de algumas críticas, nomeadamente, ao nível do tipo de metodologia utilizada, ao nível da classificação por ele adoptada para os dois tipos de factores, à subjectividade do processo de investigação, como também, pelo facto do nível da aplicabilidade da teoria ser muito limitado (Rollinson *et al.*, 1998). Outra das limitações refere-se ao facto de serem negligenciadas as diferenças individuais a partir do princípio de que o enriquecimento do trabalho se adequa a todos os colaboradores indistintamente e também, porque se considera que nem todos os colaboradores efectivamente querem mais responsabilidades, autonomia, e desenvolvimento (Ferreira, 2006). Criticam ainda o facto de o estudo focar essencialmente o nível de satisfação e não o desempenho, argumentando que satisfação e desempenho não são sinónimos (Teixeira, 2005). No entanto, Robbins (1999) afirma que apesar das críticas esta teoria tem sido amplamente lida e que a maioria dos gestores estão conscientes das suas recomendações.

“A contribuição positiva de Herzberg decorre do facto de ter reconhecido no trabalho, em si mesmo, uma importante fonte de desenvolvimento humano” (Cunha et al., 2006:83).

É com esta noção em mente que Herzberg, se torna um defensor do enriquecimento do trabalho, enquanto técnica que procura novas maneiras de motivar os colaboradores, e permite, por exemplo, que estes sejam capazes de planear bem o seu trabalho. A modificação do conteúdo das tarefas (as obrigações específicas e as funções) é mais importante do que os factores externos, como o pagamento ou as condições de trabalho. O enriquecimento de funções pode, também, ser definido através do aumento das obrigações e as responsabilidades do trabalho, valorizando, ainda, a criação de mecanismos motivadores no trabalho, como o desafio e a responsabilidade (Bilhim, 1996), tornando-se assim “uma via para a criação de colaboradores psicologicamente mais ricos” (Cunha *et al.*, 2006).

2.1.1.2.2 Teoria das Características

O modelo das características proposto por Hackman e Oldham (1976) realça principalmente a função. Este modelo desenvolve, aprofunda e complementa a teorização

de Herzberg, abordando a forma como o desenho das funções afecta a satisfação e a motivação para o trabalho (Neves, 2002).

Com base nos seus estudos empíricos, estes autores estão de acordo, em que o enriquecimento do cargo geralmente proporciona maior motivação e satisfação (Krumm, 2005), identificando cinco características que afectam o comportamento no trabalho, as quais contemplam o estado psicológico dos indivíduos, as dimensões do próprio trabalho e as variáveis inerentes aos resultados, sendo elas (Daft, 1999; Neves, 2002; Cunha *et al.*, 2007):

- **Variedade**, refere-se ao grau de exigências e o recurso a competências, que as actividades inerentes a uma dada função requerem. Este grau diminui em relação oposta à diminuição da variedade da função. É exemplo de uma função variada, o trabalho de um professor universitário, com actividades de docência, investigação e participação na gestão da escola.

- **Identidade**, é o nível que a função requer para a execução de uma unidade de trabalho identificável, com princípio e fim, e que resulta num trabalho perceptível, e não tarefas repetitivas e monótonas. Por exemplo, o trabalho de uma escultora, quando produz na sua totalidade uma determinada peça, constitui um exemplo de uma função de identidade.

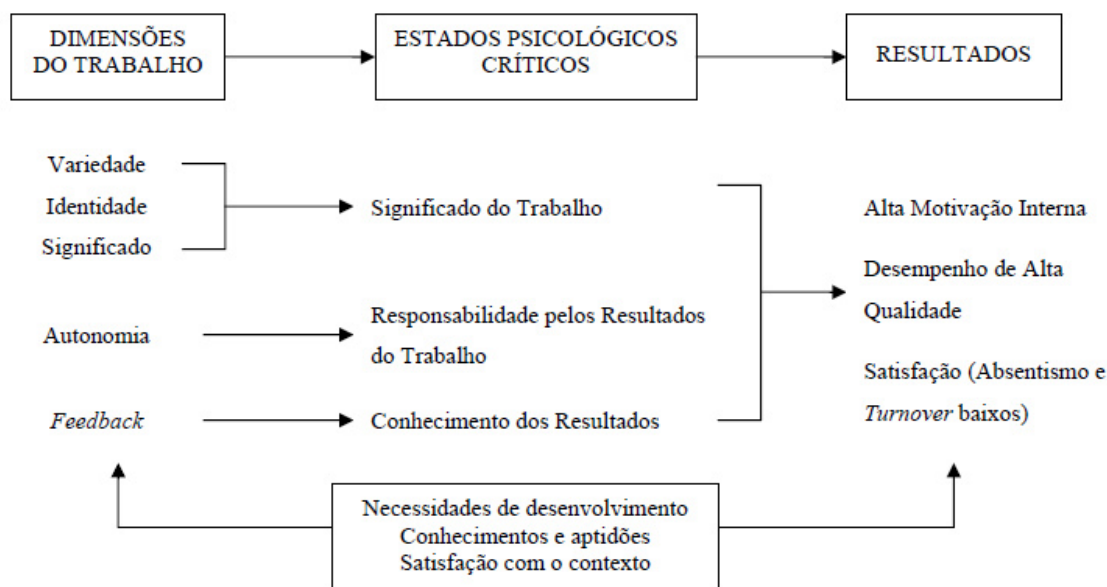
- **Significado**, refere-se ao impacto do trabalho nas vidas dos outros colaboradores, para a organização ou para a comunidade. No caso da organização temos como exemplo, o gestor que tem a seu cargo a admissão ou demissão de colaboradores, ou o caso do trabalho de um cirurgião, cujo impacto sobre a vida dos seus pacientes tem bastante significado.

- **Autonomia**, diz respeito ao nível de independência no planeamento e nos procedimentos de execução do trabalho. Quando um professor universitário planeia, organiza e define a forma de leccionar a unidade curricular, tem um alto grau de autonomia. Contudo, o mesmo não se pode dizer de um colaborador de pasteleiro que está limitado a um conjunto detalhado de procedimentos.

- **Feedback**, está descrito como a forma que o indivíduo é informado clara e directamente, acerca da eficácia do seu desempenho. Através de reuniões periódicas onde o chefe pode transmitir os resultados de cada um dos colaboradores, ou através de sistemas informáticos, que indiquem que cada um dos colaboradores, de uma dada organização

espalhados pelo país, os resultados de um determinado período, oferece o *feedback* sobre o desempenho. A comunicação cuidada assume, neste contexto, um papel importante na organização, no sentido de permitir aos colaboradores sentimentos agradáveis de segurança, de alegria e de pertença.

Figura 2 - O modelo das características da função.



Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007).

Este modelo das características da função (Figura 2), diz que quanto mais essas cinco características essenciais puderem ser modeladas no trabalho, mais colaboradores serão motivados e maior será a qualidade do seu desempenho e satisfação (Daft, 1999). A combinação destas cinco dimensões descritas num único indicador dá-nos o potencial de um posto de trabalho em relação à geração de motivação. De acordo com estes autores a existência ou não destas cinco características pode ser aferida por via de um questionário padronizado e designado *Job Diagnostic Survey* (JDS), cujos resultados servem para calcular o *Score* do Potencial Motivacional (MPS) da função (Neves, 2002), através da seguinte fórmula aritmética:

$$\text{Score Potencial} = (\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback Motivador 3}$$

Este modelo tem uma aplicabilidade maior, uma vez que as variáveis são facilmente operacionalizáveis, ao contrário do que se passa nos sistemas teóricos que se referem sobretudo a processos internos, os quais podem apenas ser inferidos (Neves, 2002). Por via desta relação as características da função provocam relações positivas sobre a motivação, designadamente devido aos estados psicológicos críticos produzidos, que os autores classificam do seguinte modo: **significado experimentado**, é a intensidade com que o colaborador percebe que o seu trabalho é importante, valioso e digno de ser realizado. Decorre da variedade, identidade e significado da função. O grau em que um colaborador se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho e se necessário efectuar ajustamentos, decorre do grau de autonomia percebido, determina o designado estado de **responsabilidade experimentada**. O **conhecimento dos resultados**, através da função do *feedback* é a intensidade com que a pessoa percebe o seu nível de desempenho face ao trabalho (Neves, 2002; Cunha *et al.*, 2007).

Para que a relação entre as características da função e os resultados dessas características possa ser efectuada, existe uma variável moderadora importante: as **necessidades de crescimento**. Na ausência dessa variável uma função com um elevado potencial motivador não se traduz necessariamente em maior motivação, satisfação e eficácia. Pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados (Cunha *et al.*, 2007).

É também, evidente que outra variável intermédia importante é a **capacidade da pessoa** para corresponder às exigências do trabalho. De facto, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correcto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados (Cunha *et al.*, 2007). Resumindo, o sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida. Por exemplo, um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança no emprego, a probabilidade de sucesso é menor pois os funcionários estão mais preocupados com os factores higiénicos do que com os motivadores.

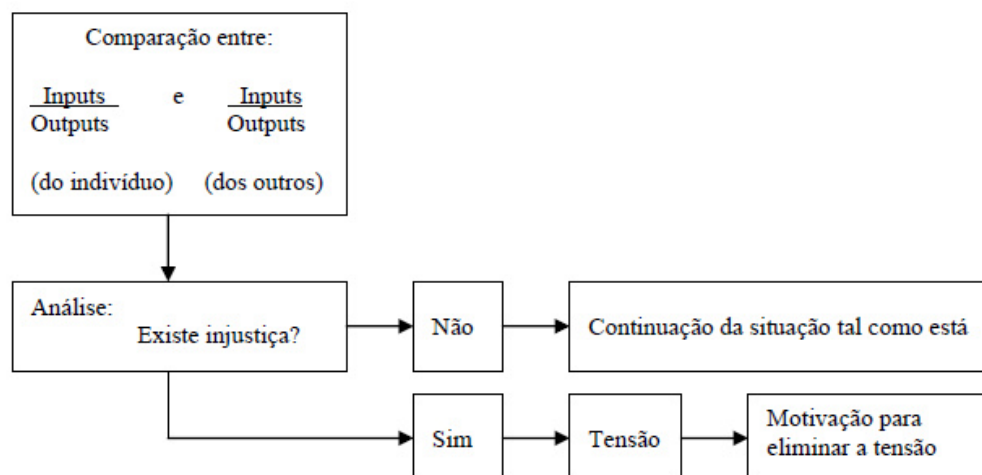
2.1.2 Teoria de Processo

2.1.2.1 Teoria de Processo Gerais

2.1.2.1.1 Teoria Equidade

A Teoria da Equidade surgiu na década de sessenta e ficou associada a J. Stacy Adams. “O termo “equidade” é aliás sinónimo de rectidão, justiça” (Cunha *et al.*, 2007). Os colaboradores fazem então, uma comparação entre os *inputs* (o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades, ou seja, os investimentos) e *outputs* (o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o status, ou seja, as recompensas) no trabalho e posteriormente comparar este rácio com o dos seus semelhantes ou referências (Neves, 2002; Lashley & Lee-Ross, 2003) e se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os colaboradores tentaram reduzir.

Nesta comparação podem incluir o próprio, comparando expectativas e promoções num dado período de tempo, colegas de trabalho da mesma organização - equidade interna, ou pessoas que exerçam as mesmas funções noutras organizações - equidade externa (Cunha *et al.*, 2007). Existe equidade quando os colaboradores interpretam o seu rácio *inputs* e *outputs* como equivalente ao dos outros colaboradores, ou seja, rácios iguais produzem estados equitativos e geram sentimentos de satisfação (Rego, 2000). No entanto, quando se apercebem que estão a ser pouco compensados ou elevadamente compensados irão sentir uma tensão derivada da não equidade, o que motiva a equilibrar a equidade (Daft, 1999).

Figura 3 - Teoria da Equidade.

Fonte: Adaptado de Rollinson et al. (1998).

Através da análise da Figura 3 verifica-se que a principal fonte de motivação é a injustiça ou iniquidade, pois os indivíduos ficam determinados a reduzir qualquer tipo de iniquidade de tratamento por si apercebida. Tratando-se de um valor, é importante realçar que as relações de equidade ou iniquidade resultam da tomada de conhecimento do colaborador e não de uma medição objectiva da relação entre ganhos e investimentos (Rego, 2000).

No entanto, esta comparação é feita entre rácios e não entre valores absolutos de ganhos e investimentos. Isto porque, quer os ganhos quer os investimentos têm componentes que não são possíveis de medir. Nos investimentos incluem-se, a formação, os conhecimentos, o esforço, o tempo e tudo aquilo que o colaborador considere útil ao seu trabalho. Nos ganhos inclui-se, o salário, as recompensas, o estatuto, as oportunidades de formação e promoção, segurança de emprego, entre outros (Cunha *et al.*, 2007).

Dos ganhos e dos investimentos comparados surgem duas situações: equidade e iniquidade. A equidade resulta da semelhança entre o rácio ganhos/investimentos do colaborador e do rácio de referência. A iniquidade pode assumir duas formas: iniquidade favorável ou desfavorável. É favorável quando o colaborador considera ter sido beneficiado face ao seu referente. Esta situação pode levar o colaborador a revalorizar os seus investimentos ou ganhos, repondo a situação de equidade. No caso de situação desfavorável, o colaborador considera que está a ser prejudicado em relação ao seu termo de comparação, o que torna difícil a gestão desta situação, tendo em conta que, não fica só

pelo nível cognitivo da revalorização dos ganhos e dos investimentos, passando também, para o plano da justiça. Nesta situação, os colaboradores tendem a reagir contra e a desfavor da organização, podendo desenvolver um conjunto de atitudes: a insatisfação constante, os furtos, o agravamento do desempenho individual, o absentismo, elevados níveis de conflitualidade e redução dos comportamentos extra funções (Cunha *et al.*, 2007).

A relevância desta teoria para o estudo da motivação, reside no facto desta explicar a racionalidade do comportamento humano que não está associado às hierarquias de necessidades ou às forças motivadoras específicas nos indivíduos. Demonstra que a motivação é maior quando os colaboradores se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os ganhos e os investimentos.

Significa isto que, os colaboradores estão mais dispostos a esforçarem-se se perceberem que um maior esforço levará mais facilmente a uma melhor recompensa, numa lógica de que, quem mais contribui, mais ganha. Por outro lado, se essa percepção de contingência não existir, a tendência será para os colaboradores que se sentem injustiçados (normalmente os que têm níveis de desempenho mais elevados) saírem da organização ou, em alternativa, reduzirem os seus investimentos, passando a trabalhar o mesmo que os colaboradores que, tendo menor desempenho, não são penalizados por isso (Cunha *et al.*, 2007).

O princípio da causa e efeito subjacente nessa lógica, tropeça na afirmação de Platão, citado *in* Cunha *et al.*, (2007), ao referir que “numa comunidade, ninguém deveria ganhar mais do que cinco vezes o salário do colaborador médio”.

Esta ideia levanta a questão sobre as vantagens e desvantagens das elevadas dispersões salariais. E se é verdade que é comum ouvir-se dizer que quem mais ganha é quem mais produz para a organização, já não é tão fácil a medição desse contributo em termos objectivos, e muitas vezes em termos de percepção pelos outros. Uma das formas de ultrapassar este problema consiste em considerar como relevante: os níveis de habilitações, a antiguidade e os cargos. Mas, como é sabido a ponderação desses atributos para a produtividade não são claros, lineares ou completamente objectivos, logo, não é claro que quem mais ganha, produz mais e melhor.

A teoria da equidade (Cunha, 2004) admite então, alguns passos para a sua aplicação, ou seja:

- Reconhecer que as comparações de equidade são inevitáveis;
- Antecipar iniquidades negativas quando se consagram recompensas;
- Comunicar avaliações claras de desempenho quando se consagram recompensas;
- Comunicar as razões para as recompensas;
- Comunicar qualquer ponto adequado de comparação.

A aplicação desta teoria da motivação, por parte dos gestores, apresenta dificuldades acrescidas, pois a percepção de injustiça no local de trabalho pelos colaboradores é subjectiva e dinâmica, fazendo com que seja mais difícil estabelecer o nível de equidade

Em suma, segundo esta teoria a motivação de um indivíduo para o trabalho varia com a sua percepção de justiça, relativamente às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho. Deste modo, o seu comportamento tenderá a reduzir as desigualdades percebidas, como por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações.

2.1.2.1.2 Teoria da Motivação do Comportamento Organizacional (Mod CO)

A Teoria do Reforço surge com o psicólogo Harvard B.F. Skinner, no início da década de setenta, reflectindo uma abordagem behaviorista, tendo como base a ideia central de que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências desse mesmo comportamento (Teixeira, 2005).

Baseia-se fundamentalmente em dois conceitos: no primeiro as pessoas agem do modo que pessoalmente consideram mais recompensador; no segundo o comportamento pode ser modelado e determinado pelo controlo das recompensas a ele associadas.

Deste modo, através da via do reforço os comportamentos ocasionais tendem a transformar-se em comportamentos frequentes, tomando esta explicação a denominação de aprendizagem operante.

Existem quatro tipos de reforços que podem alterar o comportamento: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção. Os dois primeiros constituem consequências que aumentam ou mantêm os comportamentos. Os dois últimos, são consequências que reduzem ou eliminam os comportamentos.

Mas a sua introdução no comportamento organizacional deve-se a Luthans e Kreitner (1975), que visam com esta teoria, fundamentalmente, motivar os comportamentos por via de uma estratégia de reforço, e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição. A perspectiva desta teoria pode ser traduzida num processo de Ferreira (2006).

As consequências do comportamento humano têm duas particularidades: ou são **positivas**, às quais está associada uma recompensa; ou são **negativas**, às quais está associada uma extinção ou uma punição.

O **reforço positivo** assenta na ideia da recompensa contingente, isto é, ao colaborador que cumpre os objectivos estabelecidos pela organização, é oferecido uma recompensa. Esta estratégia faz aumentar a probabilidade de ocorrência de comportamentos orientados para esse objectivo. Por outro lado, o **reforço é negativo** quando se refere à suspensão de uma contingência indesejada, devido ao surgimento de um comportamento desejado (Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007).

A **extinção**, consiste na retirada de um reforço positivo visando que o comportamento indesejado deixe de se manifestar. Por exemplo, o tom desafiador de um colaborador para com o seu chefe pode ser desencorajado com a transferência desse colaborador para um grupo que não apoia esse tipo de comportamento (Dubrin, 1998; Cunha *et al.*, 2007).

A **punição**, consiste na prática de punir negativamente um comportamento indesejado (Dubrin, 1998). Deve ser utilizada com muita cautela, podendo, se assim não for, levar a perversões com dinâmicas comportamentais imprevisíveis. Neste campo, as sanções disciplinares vão desde a repreensão oral até ao despedimento, podendo assumir três formas (Cunha *et al.*, 2007):

- **Progressiva**, quando se vai agravando a pena a um dado colaborador reincidente.
- **Pronta**, quando aplicada em tempo útil, fazendo jus ao ditado popular, “justiça lenta, não é justiça”.
- **Correcção**, ao aplicar qualquer sanção deve ter sempre como objectivo a correcção do comportamento, e não só e apenas a simples e pura punição.

Neste contexto a Teoria do Reforço enfatiza o facto de que o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento punido tende a ser

eliminado (Teixeira, 2005), daí que nesta teoria comportamental afirma-se “que o reforço condiciona a acção e esta é causada pela envolvente” (Bilhim, 1996).

Não deixa de ser uma abordagem à motivação baseada na **lei do efeito**, que estabelece que o comportamento que é reforçado positivamente tende a ser repetido, e o que não é reforçado tende a não ser repetido (Daft, 1999), onde pela correcta gestão de incentivos é possível induzir um colaborador a acções progressivamente mais favoráveis.

A utilização de reforços que levam à modificação de comportamentos como forma de beneficiar a própria organização (Ferreira, 2006), é o objectivo desta teoria numa organização.

A técnica fundamental usada por Skinner (1971) é a **modificação do comportamento organizacional**, que, basicamente, consiste na aplicação da teoria do reforço aos esforços para a mudança nas organizações. Baseia-se essencialmente em dois conceitos:

- 1º - as pessoas actuam da forma que pessoalmente acham mais gratificante;
- 2º- o comportamento pode ser moldado e determinado pelo controlo das recompensas a ele associadas (Teixeira, 2005).

São colocadas algumas críticas a esta teoria, em especial por ser uma abordagem manipulativa e autocrática da gestão dos recursos humanos nas organizações, e por entender que as causas do comportamento são externas aos indivíduos (Teixeira, 2005).

O ModCO tem sido implementado em diversas empresas, sendo bem sucedido em algumas e noutras menos. Na implementação deste modelo os gestores devem ter em consideração um conjunto de princípios dos quais se destacam (Pina et al, 2004):

- “Identificar os comportamentos relacionados com os problemas de desempenho;
- Medir as frequências do comportamento identificado;
- Analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente actual;
- Intervir para mudar as contingências ambientais, de modo a acelerar os comportamentos desejados (reforço) e a desacelerar os comportamentos indesejados (extinção ou punição);
- Avaliar se a mudança comportamental correu na direcção desejada, e introduzir melhorias por via da medição e monitorização dos resultados”

O programa ModCO para ser classificado como bem sucedido deve ter em consideração alguns critérios (Pina et al, 2004):

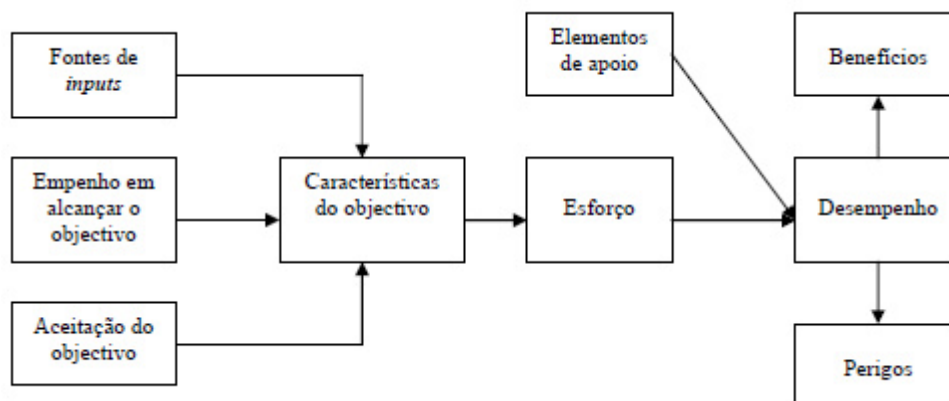
- As recompensas devem ser relevantes para os indivíduos e devem ocorrer depois dos comportamentos;
- As recompensas devem ser atribuídas ao longo do processo;
- Os reforços devem seguir-se tão simultaneamente quanto o comportamento desejado;
- Deve-se recorrer a recompensas “naturais”, como os elogios e a partilha de lucros;
- Os reforços devem ser aplicados a comportamentos específicos;
- Os objectivos devem ser delineados de um modo positivo.

2.1.2.2 Teoria de Processo Organizacionais

2.1.2.2.1 Definição de Objectivos

Esta teoria surge no final da década de sessenta, sendo atribuída a Edwin Locke e Gary Latham, que propuseram como principal fonte de motivação no trabalho o objectivo de trabalhar em direcção a uma meta, daí ter um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos (Lashley & Lee-Ross, 2003). Segundo estes autores, as metas mais difíceis, quando aceites, obtêm um melhor desempenho do que as metas fáceis. Os objectivos são então, uma fonte de emoções e de desejos, com um impacto significativo nas acções que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazê-los (Bilhim, 1996).

A Figura 4 demonstra a forma como os colaboradores interpretam as características dos objectivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem usufruir dos benefícios associados.

Figura 4 - Modelo da Definição/Fixação de Objectivos.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007).

O processo de fixação de objectivos é um importante factor motivacional quando existe aceitação dos objectivos, estes têm características específicas, constituem um desafio e proporcionam um *feedback* adequado. Sem *feedback* adequado, há uma sensação de “trabalhar no escuro”, ao passo que quando existe *feedback* sobre o desempenho, este funciona como alimentador da motivação e os níveis de produtividade aumentam. Na relação objectivo/*feedback* é fundamental o facto dos objectivos só terem real significado se o colaborador tiver possibilidades de avaliar o seu comportamento e, em consequência, corrigir estratégias que vinha adoptando (Neves,2002).

No entanto, a definição de objectivos com todas as suas vantagens, tem como desvantagem o facto de centrar as pessoas numa meta, diminuindo o potencial de as levar a produzir outros comportamentos que possam ser importantes (Cunha et al.,2007).

A conclusão, mais relevante segundo Cunha et al. (2007) refere o facto de entre todos os objectivos, os mais eficazes são os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados, mas alcançáveis), *realistic* (realistas), *timed* (com prazos).

2.1.2.2.2 Definição das Expectativas

Conforme as circunstâncias em que se vêm envolvidas, as pessoas reagem de diferentes maneiras. Reconhecendo estas diferenças, o psicólogo Victor Vroom, durante a década de sessenta, desenvolve uma teoria da motivação que exclui noções pré-concebidas (Chiavenato, 1997). É assim evidente a contestação aos modelos apresentados por Maslow e Herzberg, cujas teorias assentam na presunção que existem nas formas estáveis de

motivar os colaboradores, seja através da pirâmide das necessidades, seja através do enriquecimento da sua função ou cargo (Teixeira, 2005).

Segundo Vroom, cit. in Bilhim (1996) “a motivação dos indivíduos para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso”, por isso Vroom afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada indivíduo, devendo ter em conta as expectativas de atingir esses objectivos. Esta teoria pressupõe que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais das consequências de uma determinada escolha e da forma como essas consequências irão afectar os seus próprios interesses (Rosenfeld & Wilson, 1999).

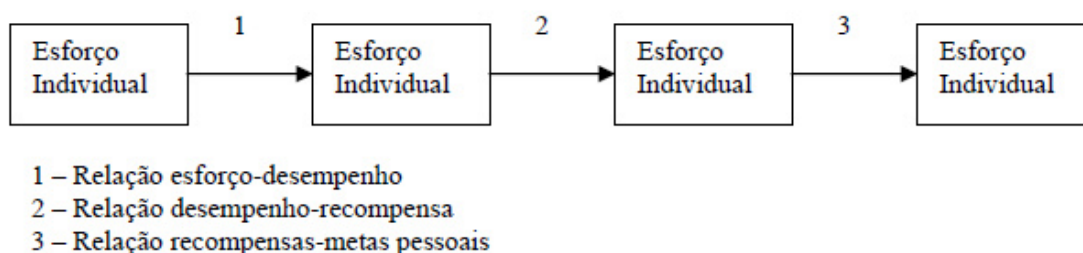
Consiste assim, numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz numa mais valia para o indivíduo.

A organização desta teoria, como esquematiza a Figura 5, assenta em três conceitos fundamentais (Chiavenato, 1997; Cunha *et al.*, 2007):

- **Expectativa** ou relação esforço-desempenho, que é a probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado ambicionado, desde que se disponha de meios e competências para o sucesso. Um maior esforço significará melhor desempenho; Por outro lado, há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa;

- **Valência** ou relação desempenho-recompensa, é o direccionar as suas preferências para determinados resultados finais; Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. As valências revestem-se de um cariz subjectivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.

- **Instrumentalidade** ou relação recompensa-metas pessoais, aparece quando o resultado permite e facilita o acesso a um outro resultado; por exemplo, um administrativo, trabalhador estudante que investe no curso de medicina, deseja boas recompensas monetárias, na medida em que, podem permitir um estilo de vida consoante as suas necessidades. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo uma recompensa monetária) é relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).

Figura 5 - A Teoria das Expectativas.

Fonte: Adaptado de Robbins (1999).

Deste modo, para que um colaborador esteja motivado, ele precisa de dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a melhor desempenho e que o melhor desempenho permitirá melhores resultados e consequentes recompensas (Ferreira, 2006).

Neste contexto, referindo Cunha *et al.* (2007), o nível de motivação das pessoas está dependente, da satisfação das seguintes condições: valência elevada, instrumentalidade elevada e expectativa elevada, podendo obter-se a seguinte fórmula:

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Assim, se o valor de algum destes elementos for zero, a motivação é nula. Isto é, se o resultado obtido não se revelar de valor instrumental para outro resultado desejado, é provável que o colaborador se sinta desmotivado para aumentar o seu esforço (Schermerhorn, 1999). Neste contexto, quanto maior for o valor que o colaborador atribuir subjectivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito (Teixeira, 2005).

Uma das críticas apontadas a esta teoria é a de que tem uma utilização limitada e que tende a ter, maior validade de previsão, em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são claramente apercebidas pelo colaborador. Visto que, esta situação só é assimilada por um número reduzido de colaboradores, esta teoria tende a ser idealista (House; Shapiro & Wahba, 1974).

“A teoria das expectativas é um importante instrumento de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, da racionalização de recursos a este nível e da melhoria da eficácia e eficiência organizacionais, corrigindo a atribuição de competências baseadas em parâmetros como amizade pessoal com o superior hierárquico, tempo de serviço ou outros idênticos e estabelecendo, ou procurando

estabelecer, uma gestão por mérito, onde estes incentivos são atribuídos em função das competências dos colaboradores” (Ferreira, 2006:122).

Em suma, a Teoria de Vroom, revela que para que o trabalhador se sinta motivado é imprescindível que este se sinta capaz de atingir os objectivos pessoais delineados. Esta suposição acaba por associar a motivação à competência. Sugere-se assim, que um trabalhador que procure a auto-realização através do alcance dos objectivos pessoais, só se sentirá motivado se se julgar capaz de atingir estes objectivos (Rodrigues, 2006).

É no entanto de salientar, algumas críticas tecidas a esta teoria devido à sua reduzida aplicabilidade nas organizações, uma vez que estas não associam a recompensa ao desempenho, ou se o efectuam é de uma forma tão exígua que é praticamente imperceptível para o empregado que a recompensa advém de um plano de incentivo (por exemplo aumento de salário numa percentagem insignificante). Todavia, tais críticas não invalidam a teoria, apenas confirmam que estamos diante de um fenómeno psicológico extremamente complexo e de difícil controlo.

2.1.2.2.3 Teoria de Avaliação Cognitiva

Edward Deci, em 1975, conceptualiza a motivação em termos da necessidade de competência e auto-determinação, as quais envolvem os colaboradores num ciclo de procura de desafios e redução de incongruências (Neves, 2002). Este, considera que a motivação assenta em dois subsistemas motivacionais: **intrínseco**, em que as pessoas que são motivadas por factores intrínsecos possuem o controlo do seu próprio comportamento (realização e responsabilidade) e **extrínseco**, o indivíduo nesta condição atribui o seu comportamento a factores que não estão sob o seu controlo pessoal (remuneração, promoção, boa relação com o chefe e condições de trabalho agradáveis) (Cunha *et al.*, 2007).

Tal independência dos factores significaria que o estímulo exercido sobre um grupo não afectaria o outro. Todavia, a teoria da avaliação cognitiva pôs isto em questão, argumentando, por exemplo, que quando a remuneração (compensação extrínseca) é utilizada para pagar uma realização superior, a compensação intrínseca, que tem origem no facto de se fazer o que se gosta, é reduzida.

Deci (1975), sugere que a necessidade de competências leva as pessoas a procurar desafios compatíveis com as suas capacidades e que a aquisição de competências resulta da

interacção com os estímulos que as provocam. Depreende-se desta ideia que, as actividades muito fáceis tornar-se-ão aborrecidas e as que excedem as capacidades do indivíduo geram ansiedade. No sentido de atenuar este tipo de estímulos, as pessoas procuram situações de trabalho que as alivie de pressões e tensões, podendo neste contexto, fazerem uso da sua criatividade e recursos próprios. O interesse e a excitação que a actividade pode gerar, são emoções que têm impacto ao nível da motivação intrínseca (Neves, 2002).

As pessoas intrinsecamente motivadas orientam o seu comportamento de acordo com as necessidades internas, e trabalham centrando o seu esforço no sentido da satisfação dessas necessidades, ou seja, estes colaboradores têm um *locus* de controlo elevado.

A Teoria da Avaliação Cognitiva sugere que a alteração de locus de controlo interno para controlo externo resulta num decréscimo da motivação intrínseca, ou seja as recompensas extrínsecas provocam diminuição do interesse pelo trabalho. As recompensas extrínsecas são, segundo esta teoria, uma forma intrusiva de controlo social que reduz a autonomia percebida e o prazer de realizar as tarefas.

O locus de controlo constitui a base da Teoria de Avaliação Cognitiva. Contudo, as variáveis situacionais podem tornar-se problemáticas quando a pessoa as reconhece como controladoras do seu comportamento. Um feedback de uma fonte externa, por exemplo, poderá ser percebido como um estímulo à competência pessoal e, neste caso, aumentará a motivação intrínseca.

O resultado desta teoria é a **auto-determinação**, ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de escolha na iniciação e regulação das acções individuais. Os resultados da auto-determinação são maior criatividade, auto-estima e bem-estar (Cunha *et al.*, 2007).

A importante contribuição desta teoria é a introdução da noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo, sendo portanto mais complexa que a dicotomia interno vs. externo (Cunha *et al.*, 2007).

Neste ponto, foram apresentadas as principais teorias da motivação, procurando dar uma base teórica a uma das temáticas desta dissertação, oferecendo cada uma delas, diferentes respostas a este tema, que serviram para uma melhor compreensão da temática.

As teorias de processo contrastam das teorias de conteúdo, vendo a motivação numa perspectiva dinâmica, procurando criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos na medida em que estes se relacionam com o comportamento humano no

local de trabalho. As teorias de conteúdo centram-se na identificação de factores associados à motivação num ambiente relativamente estático. Os dois grupos de teorias devem ser entendidos mais como complementares do que como oponentes, dando em conjunto uma visão mais completa dos factores intervenientes no comportamento humano.

Neste estudo, foi adoptada a caracterização das necessidades proposta por McClelland, pois esta parte do pressuposto que todos os colaboradores possuem os três tipos de necessidades (sucesso, afiliação e poder). McClelland (1987) entende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora, cada individuo tenha uma característica mais predominante, isto é, um dos tipos de necessidade vai influenciar mais uns indivíduos do que outros, e é esta necessidade que se pretende identificar.

Assim, esta teoria torna-se mais simples de analisar e principalmente mais fácil para o trabalhador, num simples questionário, mostrar qual a necessidade que intrinsecamente dá mais valor e associa a uma maior motivação. Logo, a partir das respostas de cada individuo será possível identificar a necessidade que mais o influencia, permitindo verificar que as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que prevaleça sobre os indivíduos.

3. Liderança

Liderança é “o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”.

Hersey e Blanchard (1988:86)

A liderança é um dos temas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Considera-se um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um factor que pode desencadear conflitos de trabalho. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado (s), a coexistência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema.

A Liderança é assim um tema clássico cujo conceito tem evoluído ao longo dos tempos, merecendo, portanto, diferentes interpretações. Despontou como um objecto que tem atraído um sem número de investigadores e que mais teoria tem desenvolvido no campo das ciências organizacionais (Palma et al., 2011).

Hoje em dia, ocupa um lugar de destaque no comportamento organizacional, surgindo na maioria dos livros ligados a esta área, ocupando uma posição de relevo na investigação das ciências sociais, que tentam descobrir os traços, as habilidades, os comportamentos, as fontes de poder ou os aspectos situacionais que tornam um líder eficaz. Actualmente, percebemos que um comportamento de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada e aperfeiçoada.

Ao longo dos tempos, vários autores foram assim construindo a definição de Liderança, como Syroit (1996:238) que a pensou como “*um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo*”. Mais tarde, House et al. (1999:184) define a Liderança como a “*capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros*”. Bennis e Nanus (2003) ao analisarem o conceito definem-no como a capacidade dos líderes em delegarem poder

nos seus liderados, no sentido de que estes procurem novas formas de actuar. Palma *et al.* (2011:73) definem liderança como “*uma rede viva e dinâmica, em que líder e colaboradores contribuem activamente para esse aglomerado de relações e para o alcance de resultados.*”

Partindo das definições supra citadas são visíveis as diferenças ao longo dos tempos, a Liderança começa por ser vista como uma orientação dos membros da equipa, depois como a capacidade de um individuo influenciar o grupo, de seguida como a capacidade de delegar tarefas/funções e por fim como a dinâmica existente entre o líder o colaborador. No entanto podemos constatar que existe uma semelhança em todas elas, mesmo com a evolução da definição o objectivo é comum a todas, a meta é sempre atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Podemos entender assim, que a liderança é a capacidade do líder assegurar que o processo de influência dos seus liderados ocorre com sucesso, ou seja, que sejam alcançados os objectivos organizacionais propostos. Assim sendo, para uma liderança eficaz, além do proeminente papel do líder, afigura-se não menos importante o contributo dos liderados e a interacção entre ambos.

Segundo Bass (1990) a liderança tem sido classificada de diferentes formas, nomeadamente como um ponto central dos processos de grupo, que tem um papel importante na mudança, nas actividades e no próprio sistema do grupo; como uma questão de personalidade; como uma questão de induzir conformidade, pois vai possibilitar a cooperação; como um exercício de influência, visto mudar o comportamento das outras pessoas; como uma acção ou comportamento de direcção e coordenação do trabalho a realizar, como uma relação de poder; como um instrumento para alcançar os objectivos e satisfazer necessidades; como um efeito emergente da interacção; como um papel diferenciador; como a iniciação de estrutura, tendo o líder um papel activo, é como uma mistura destas diferentes definições.

Uma definição mais complexa é a que considera que “a liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objectivos e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos

membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização” (Yukl, 1998).

Numa explicação do conceito, Yukl (1998) vê a liderança segundo dois vectores. O primeiro, defende que existe uma pessoa no interior de um grupo, denominado por “líder” com um papel específico de liderança e os outros membros são considerados e ficam anexados ao papel de “seguidores”, apesar deste autor realçar também que esta distinção não implica que o líder não possa desempenhar em simultâneo os dois papéis.

Numa segunda perspectiva, realça a influência exercida por este líder nos restantes membros, a qual é exercida directa ou indirectamente no sentido de condicionar não só a compreensão e interacção das suas acções, mas também garantir, através dessa influência, o apoio e confiança de todos os membros. Deste modo, estamos na presença de uma clara distinção entre “líderes” e “seguidores”.

Contudo, em termos de sistematização Daft (1999) refere-se a três aspectos que estão subjacentes ao conceito:

- Envolvimento dos colaboradores, com disposição para aceitar ordens, permitindo o processo de liderança, pois sem colaboradores não há liderança;
- Distribuição assimétrica do poder entre líder e colaboradores, obviamente com maior peso para o líder. Quanto maior o poder, mais efectiva será a liderança;
- Capacidade no uso das diferentes formas de poder, influenciando o comportamento dos colaboradores, traduzindo-se na capacidade em promover a mudança de atitudes ou comportamentos do outro.

Perante esta variedade de concepções, importa compreender dois pontos fundamentais, primeiro a existência de diferenças nas diversas concepções de liderança, reflectindo divergências profundas sobre o significado dos termos líder e liderança, que suscitam diferentes caminhos de investigação, e originam diferentes interpretações dos resultados gerados pelas pesquisas; e em segundo lugar estas divergências podem, eventualmente, originar desconforto nos gestores e estudantes que pretendem aprender o que é a liderança e, sobretudo, o que é liderar eficazmente. Porém, mais do que tentar distinguir entre as perspectivas correctas e as incorrectas, é recomendável ver na diversidade uma fonte de reflexão e admitir que as diferentes concepções têm valia e podem ajudar na compreensão do fenómeno (Cunha *et al.*, 2007).

Alguns conceitos são mais úteis que outros, mas não deixam de sublinhar que não existe uma concepção única e consensual. Todas as definições dependem fortemente da dimensão e extensão da investigação, assim como do propósito e objectivo do próprio investigador.

Tabela 3 - Algumas definições sobre liderança.

Autor	Definição
Bass (1990)	A liderança é a “interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.”
Wehrich e Koontz (1994)	“Liderança é a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direcção à obtenção dos objectivos do grupo.”
Hersey e Blanchard <i>in</i> Rego (1997)	A liderança é o “processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.”
Lourenço (2000)	“Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária.”
House <i>in</i> Cunha e Rego (2005)	A liderança é o “processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir significado ao esforço colectivo e de despertar a energia necessária para alcançar esse propósito.

3.1 Teorias de Liderança

“As teorias da liderança tentam explicar os factores envolvidos quer na emergência da liderança quer na natureza da liderança e nas suas consequências”

(Bass, 1990:30)

Este é um tema muito estudado, sendo visto de diferentes perspectivas pois é estudado por inúmeros autores, dando origem a uma literatura muito volumosa e confusa recheada de diferentes concepções. No intuito de encontrar uma linha orientadora, recorro à classificação feita por Cunha et al. (2007). Na tabela seguinte encontra-se estruturada e resumida as várias teorias de liderança que mais á frente irei descrever sucintamente.

Tabela 4 - Principais Abordagens de Liderança.

Abordagens	Caracterização Principal	Teorias Inerentes
Traços ou Perfil	Realça os atributos e qualidades do líder;	
Comportamental	Realça os comportamentos de líder;	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de Ohio • Estudos de Michigan • Classificação de Likert • Grelha de Gestão de Blake e Mouton
Contingencial ou Situacional	Realça os factores situacionais e contingenciais na acção e percepção do líder;	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Continuum de Liderança • Teoria do Poder-Influência • Teoria da Contingência de Fiedler • Teoria Situacional de Hersey & Blanchard • Teoria do Caminho-Objectivo • Teoria Normativa da Tomada de Decisão • Teoria dos Substitutos de Liderança • Teoria das Ligações Múltiplas • Teoria dos Recursos Cognitivos
Integrativa	Realça a integração de diversas variáveis de liderança;	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Carismática • Liderança Transaccional • Liderança Transformacional
Contemporânea	Realça abordagens recentes que enfatizam as relações entre líderes e colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Trocas Líder-Membro

Fonte: Construído a partir de Daft (1999); Robbins (1999); Teixeira (2005); Cunha et al. (2007).

3.1.1 Traços ou Perfil

Esta abordagem é a mais antiga no estudo da liderança, dando ênfase aos atributos pessoais, às qualidades, à personalidade, aos motivos, aos valores e competências dos líderes, baseando-se no pressuposto de que “as pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança” (Rego, 1997).

Assim, os grandes líderes nascem líderes, não se fazem, ou seja o líder eficaz terá afinal enraizado alguma combinação de características ou traços pessoais duradouros, específicos e diferenciadores (Shermerhorn, 1999).

As primeiras investigações focaram-se na associação do líder aos "grandes homens", pois muitas vezes estes eram vistos como heróis. Acreditava-se que estas pessoas eram líderes naturais, dotados de traços específicos e únicos que outros não possuíam. Com efeito, o primeiro foco nos “grandes homens” oferece que apenas determinadas pessoas nasciam para serem líderes e que ninguém se poderia tornar ou desenvolver líder.

O líder era, portanto, considerado um herói, uma divindade encarnada através da personalidade, do talento pessoal, das habilidades e das características físicas.

Ainda hoje, a ideia mais divulgada é que se nasce líder e nessa medida se dispõe de um conjunto de qualidades (Bilhim, 1996), sendo os traços mais citados como aqueles que conduzem ao sucesso a inteligência, a criatividade, a fluência verbal, a auto-estima, a estabilidade emocional, a energia, a intuição penetrante, a capacidade de persuasão e a capacidade misteriosa de antecipação dos próprios acontecimentos (Rego, 1997). Segundo Kirkpatrick e Locke (1991) existem seis traços que diferenciam estes líderes dos não líderes:

- 1- A força, composta pela concretização, ambição, energia, tenacidade e iniciativa;
- 2- A motivação para liderar;
- 3- A honestidade e integridade;
- 4- A autoconfiança e a habilidade cognitiva;
- 5- O conhecimento do negócio;
- 6- Outros traços, tais como, o carisma, a criatividade, a originalidade e a flexibilidade.

A constante pesquisa dos traços e dos atributos que poderão ser universalmente aceites, fundamentais, relevantes e diferenciadores para a eficácia da liderança, tornou-se hoje em dia um grande desafio para todos os autores desta área. Podem, assim, destacar-se

alguns atributos que marcam essa diferença, tal como a humildade aliada à perseverança, à tenacidade e à determinação defendidas por Collins (2001), a personalidade, as capacidades cognitivas, os motivos e valores, a habilidade, a perícia e a inteligência sublinhados por Antonakis; Avolio e Sivasubramaniam (2003), e ainda os traços de personalidade (auto-realização, auto-estima, afiliação), os motivos (autoconfiança, o locus de controlo interno, estabilidade emocional, tolerância ao stress), os valores (justiça, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo, honestidade, integridade, motivação para o sucesso, motivação para o poder social), referenciadas por Yukl (2006) e Cunha et al. (2007). Salientam no entanto que, por si só, estas características não garantem a eficácia da liderança à pessoa que as detêm, apenas contribuem e aumentam a probabilidade dessa eficácia (Robbins, 1999). Na prática, o comportamento de um líder eficaz é um factor crítico e não depende só dos seus próprios traços e atributos, inclui também a ética, a competência, a influência da situação envolvente, as pessoas à sua volta, as tarefas a desempenhar, ou seja, depende de todo o ambiente operacional onde o processo de liderança se desenvolve (Daft, 1999).

Como em todas as teorias, também a esta foram levantadas algumas críticas, pelo facto de não haver consenso na definição dos atributos e das características daquele que é considerado líder, residindo alguma obscuridade na percepção da magnitude e da relevância desses mesmos traços na eficácia do processo de liderança, pois baseia-se num julgamento subjectivo em que, muitas das características apontadas como traços poderem ser mais correctamente descritas como comportamentos. Ignora o impacto dos factores situacionais e o efeito nos colaboradores (Robbins, 1999; Marquis & Huston, 2005). Os novos líderes confrontam-se, nos dias de hoje, com um grande desafio e uma conjuntura completamente diferente de há uns anos atrás, um clima organizacional mais áspero e repleto de incertezas, cujas mudanças se verificam a uma velocidade astronómica, perante a qual eles têm que possuir uma capacidade de resposta mais rápida e eficaz, tendo também, consciência de que a sua margem de erro se encontra reduzida ao máximo.

3.1.2 Comportamental

Dados os constrangimentos associados à Teoria dos Traços, os investigadores iniciaram um novo percurso, debruçando-se sobre os comportamentos do líder. Esta abordagem surge assim na década de cinquenta, como resposta à incapacidade da Teoria

dos Traços, em dar uma justificação plausível acerca da origem da liderança (Teixeira, 2005).

Tentaram de certa forma compreender por um lado o que fazem os líderes eficazes e por outro identificar quais os comportamentos específicos que determinavam os líderes, distinguindo-os dos seus seguidores (Cunha *et al.*, 2007).

A compreensão do modo como os líderes eficazes realmente agem é muito importante, pois permite clarificar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e os colaboradores, enfatizando o que os gestores fazem em termos de comportamento e não em termos de traços ou aptidões (Rego, 1997). Ou seja, “a maioria das investigações comportamentais estavam preocupadas em encontrar maneiras de classificar o comportamento do líder para dessa forma facilitar a nossa compreensão da liderança” (Yukl, 1998), “mostrar como os líderes ineficazes diferem, ao nível dos comportamentos, dos eficazes” (Rego, 1997). Nesta abordagem, ao contrário da anterior que tentou saber se se nascia líder, esta interroga-se sobre o que é necessário para formar um líder, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder (Bilhim, 1996).

Enquadrados nesta abordagem surgiram, diversos estudos, na tentativa de identificar comportamentos eficazes de liderança, dos quais podemos destacar o Estudo da Liderança da Universidade de Ohio e o Estudo da Liderança da Universidade de Michigan. Também surgiram algumas classificações dos estilos de liderança, como é o caso da Classificação de Likert e da Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964), que serão descritos sucintamente de seguida.

3.1.2.1 Estudo de Ohio

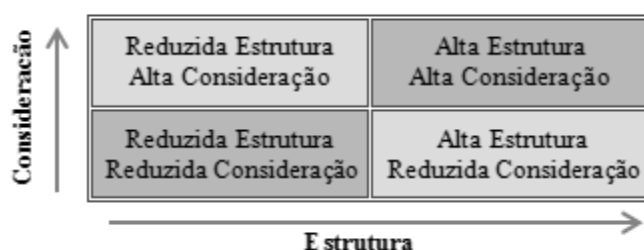
Dos estudos de Ohio foram identificadas duas importantes dimensões do comportamento dos líderes. Uma delas é a estrutura da iniciação que corresponde ao “nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, de forma a obter os objectivos formais do grupo” (Yukl, 1998), ou seja, inicia a actividade do grupo e organiza-a no sentido de se atingirem os objectivos definidos. A outra dimensão considera o “nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, mostrando preocupação pelos subordinados, trabalhando para garantir o bem-estar destes” (Yukl,

1998), tendo sempre em conta um relacionamento baseado no respeito e na confiança mútua.

Utilizando estas duas dimensões do comportamento do líder e como demonstra a Figura 6, foram identificados quatro tipos de liderança, obtidos através da combinação entre o grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração (Robbins, 1999):

- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/baixa consideração: diz respeito aos líderes que dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão tão preocupados com o relacionamento com os seus colaboradores, tendo uma elevada orientação para a realização do trabalho;
- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/alta consideração: diz respeito aos líderes que dão mais importância ao relacionamento com os seus colaboradores do que a estrutura das tarefas e determinação de objectivos, tendo maior orientação para os relacionamentos interpessoais;
- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/alta consideração: diz respeito aos líderes que se preocupam quer com as tarefas e com os objectivos da organização, quer com o relacionamento existente entre este e os seus colaboradores;
- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/baixa consideração: diz respeito aos líderes que não dão importância nem às tarefas da organização, nem ao relacionamento com os colaboradores.

Figura 6 - Modelo de Liderança da Universidade de Ohio



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

3.1.2.2 Estudos de Michigan

De acordo com Robbins (1999) o estudo de Michigan quando comparado com o estudo de Ohio, tinha objectivos de pesquisa semelhantes, centrando-se na identificação das características do comportamento dos líderes, que aparecessem relacionados com os níveis de eficácia ao nível do desempenho profissional.

O grupo de pesquisa de Michigan encontrou duas dimensões do comportamento do líder: o comportamento orientado para a produção, em que o líder enfatiza o aspecto técnico do trabalho e a sua principal preocupação é a centralização da tarefa destinada ao grupo que ele lidera e o comportamento orientado para os colaboradores, em que o líder enfatiza o relacionamento interpessoal, demonstrando preocupação com as necessidades dos seus colaboradores (Daft, 1999; Robbins, 1999).

As conclusões do estudo de Michigan eram fortemente direccionadas e a favor de um líder que tivesse um comportamento mais orientado para os colaboradores. Este comportamento estava associado à elevada produtividade do grupo e a uma elevada satisfação no trabalho (Robbins, 1999).

3.1.2.3 Classificação de Likert

Likert (1967) aprofundou os seus estudos sobre a liderança, desenvolvendo conceitos e alargando o seu entendimento do comportamento dos líderes. Como resultado desse trabalho propôs uma classificação para a liderança composta por quatro estilos (Wehrich & Koontz, 1994; Teixeira, 2005):

- **Estilo autocrático-coercitivo** - o processo de decisão está totalmente centralizado no líder da organização, em que cabe ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a realizar. Neste estilo existe pouca confiança nos colaboradores e estes são motivadas através do medo e da punição, havendo recompensas ocasionais.

- **Estilo autocrático-benevolente** - o processo de decisão continua centralizado no líder, motivando os colaboradores com recompensas, baseando-se ainda em algum medo e punição. Permite alguma comunicação e solicita algumas opiniões e ideias dos colaboradores. Permite também, alguma intervenção na tomada de decisão mas com uma política de controlo apertada.

- **Estilo consultivo** - o líder tem uma confiança substancial nos colaboradores, consultando-os antes da tomada das suas decisões, tentando utilizar as suas ideias e opiniões. Utiliza a recompensa para motivar, utilizando ocasionalmente a punição.

- **Estilo participativo** - o líder facilita o envolvimento total dos colaboradores quer na definição de objectivos, quer na preparação de decisões, possuindo uma confiança total nos colaboradores. Solicita sempre as opiniões e ideias destes, utilizando-as de uma forma construtiva.

3.1.2.4 Grelha de Gestão de Blake e Moutons

Neste mesmo contexto, Robert Blake e Jane Mouton propõem, em 1964, na grelha de gestão, que é representada através de uma matriz bidimensional, formada pela orientação para o relacionamento e pela orientação para as tarefas, em que cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos, variando de 1 a 9 e resultando em diferentes combinações caracterizadas por estilos de liderança diferentes (Teixeira, 2005). Da análise desta matriz bidimensional, representada na Figura 7, é possível identificar cinco estilos de liderança diferentes, com um impacto distinto nos colaboradores (Rollinson; Broadfield & Edwards, 1998; Daft, 1999; Robbins, 1999; Lashley & Lee-Ross, 2003; Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007):

1) **O líder laissez-faire** (1,1) é caracterizado por ser pouco sociável, por abdicar da tomada de decisão e por não comunicar muito com a equipa, aplicando o mínimo esforço na realização da tarefa;

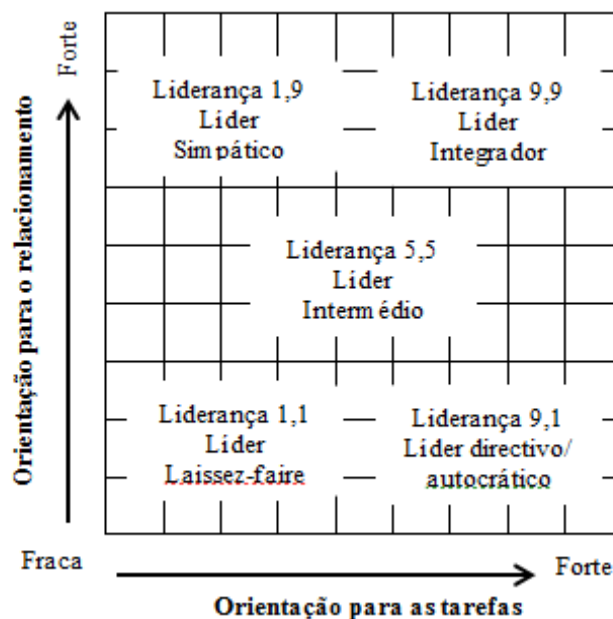
2) **O líder simpático** (1,9) é caracterizado por ser um líder sociável, menos formal e que evita o conflito. Coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas;

3) **O líder directivo/autocrático** (9,1) dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais directivo ao nível da tomada de decisão e é pouco sociável;

4) **O líder intermédio** (5,5) tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo directivo com o consultivo;

5) **O líder integrador (9,9)** com uma forte preocupação quer com a produção quer com as pessoas, reconhece a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, é sociável e adopta um estilo mais participativo.

Figura 7 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton.



Fonte: Adaptado de Rollinson et al. (1998); Daft (1999); Robbins (1999);

De acordo com Blake e Mouton o estilo de gestão mais eficaz é a orientação 9,9, ou seja, uma liderança caracterizada pela cotação mais elevada na preocupação pelas pessoas, assim como, na preocupação com a produção (Teixeira, 2005). Este tipo de líder “desenvolve subordinados que são comprometidos com a realização dos objectivos da organização e têm um sentido de interdependência através de interesses comuns aos propósitos da organização, emergindo num relacionamento de respeito e confiança pelo líder” (Bass, 1990).

A evolução das pesquisas em torno deste modelo conduziu à existência de vários enfoques. Nomeadamente, na área da saúde, alguns abordam o ideal e o real da liderança no contexto hospitalar (Trevizan, 1993). Outras estudam a liderança na rede básica dos serviços de saúde (Faro, 1992), a liderança na prática clínica (Higa, 1998), a análise de expectativas sobre a liderança do enfermeiro à luz das teorias Grid (Trevizan; Mendes; Hayashida; Galvão & Cury, 2001).

Yulk (2006) numa análise efectuada aos diversos estudos no âmbito comportamental da liderança defende, à semelhança de muitos desses estudos, a existência de uma taxionomia tridimensional, ou seja, três meta-categorias comportamentais relevantes para uma liderança eficaz: os comportamentos orientados para as tarefas (planeamento e organização das actividades, clarificação das funções e objectivos, monitorização do desempenho e das operações), em que o líder tem maior preocupação no cumprimento e realização das tarefas de uma forma segura e eficiente; os comportamentos orientados para as relações pessoais, em que a principal preocupação do líder passa pela autoconfiança, cooperação, satisfação no trabalho e ainda a identificação dos membros com a sua própria organização, ou seja, o líder adopta diversos tipos de comportamentos que traduzem consideração, aceitação, preocupação com as necessidades e sentimentos dos colaboradores, tal como o *coaching* e a normalização e ascensão na carreira, bem como, adoptar um tipo de comportamento orientado para a importância das relações inter colaboradores, como é o caso do reconhecimento, encorajamento da participação e da cooperação dos colaboradores, com base numa apreciação positiva pela sua importante contribuição e pelo desempenho eficaz para o sucesso da organização; e comportamentos orientados para a mudança, no qual o líder focaliza a sua preocupação na compreensão do ambiente organizacional, interno e externo, e tenta encontrar formas inovadoras de se adaptar ao mesmo, por forma a implementar em tempo oportuno, maiores e melhores mudanças na estratégia, nos produtos e nos processos da organização (Cunha et al., 2007).

Através da Tabela 5 é possível fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Comportamental da liderança e avaliar o que é que cada teoria identificou como comportamento específico do líder e os estilos de liderança que apresenta.

Tabela 5 - Comparação das teorias da Abordagem Comportamental da liderança.

Teoria	Comportamento do Líder	Estilos
Estudo da Liderança da Universidade de Ohio	Estrutura da Iniciação	1 – Alta estrutura de iniciação/baixa consideração
	Consideração	2 – Baixa estrutura de iniciação/alta consideração
		3 – Alta estrutura de iniciação/alta consideração
		4 – Baixa estrutura de iniciação/baixa consideração
Estudo da Liderança da Universidade de Michigan	Comportamentos orientados para a produção e para os colaboradores	1 – Orientado para a produção
		2 – Orientado para os colaboradores
Classificação de Likert	Autoritário	1 – Autocrático-coercitivo
	Democrático	2 – Autocrático-benevolente
		3 – Consultivo
		4 – Participativo
Grelha de Gestão de Blake e Mouton	Preocupação com as pessoas	1 – Líder <i>laissez-faire</i>
		2 – Líder simpático
		3 – Líder directivo/autocrático
	Preocupação com a produção	4 – Líder intermédio
		5 – Líder integrador

3.1.3 Contingencial ou Situacional

Para os investigadores, tornou-se cada vez mais claro que o fenómeno da liderança na previsão do sucesso de um líder era mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis (Robbins, 1999).

As características dos colaboradores, a natureza do trabalho e as tarefas executadas pelo grupo, assim como o tipo de organização e ainda a natureza do ambiente externo, constituem segundo Yukl (2006), algumas variáveis situacionais, que são traduzidas por factores e aspectos da situação que aumentam ou que anulam os efeitos dos comportamentos e características de um líder, durante o processo de liderança.

O estudo desta abordagem tem como pressuposto, a contingência da situação como o principal condicionante à eficácia do estilo comportamental do líder (Bilhim, 1996). Neste contexto, Stoner e Freeman (1995) referem “(...) a visão de que a técnica de administração que melhor contribui para alcançar os objectivos, pode variar em diferentes

tipos de situação e circunstâncias”, o que implica que certos comportamentos poderão ser eficazes em determinadas situações, mas não em todas (Rego, 1997).

Foram feitas várias abordagens para tentar isolar os factores situacionais fundamentais que afectam a liderança eficaz. As teorias mais conhecidas, e bem sucedidas destas abordagens são: a Teoria Continuum de Liderança, a Teoria do Poder-Influência, a Teoria da Contingência de Fiedler, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, a Teoria do Caminho-Objectivo a Teoria Normativa da Tomada de Decisão, a Teoria dos Substitutos de Liderança, a Teoria das Ligações Múltiplas e a Teoria dos Recursos Cognitivos, que serão descritas de seguida.

3.1.3.1 Teoria Continuum de Liderança

Esta teoria foi proposta por Robert Tannenbaum e Warren Schimdt em 1953, tendo sido revista em 1973 na “*Harvard Business Review*”, que através de uma representação esquemática, como demonstra mais á frente a Figura 8, apresentam um *continuum* de comportamentos possíveis do líder (Teixeira, 2005).

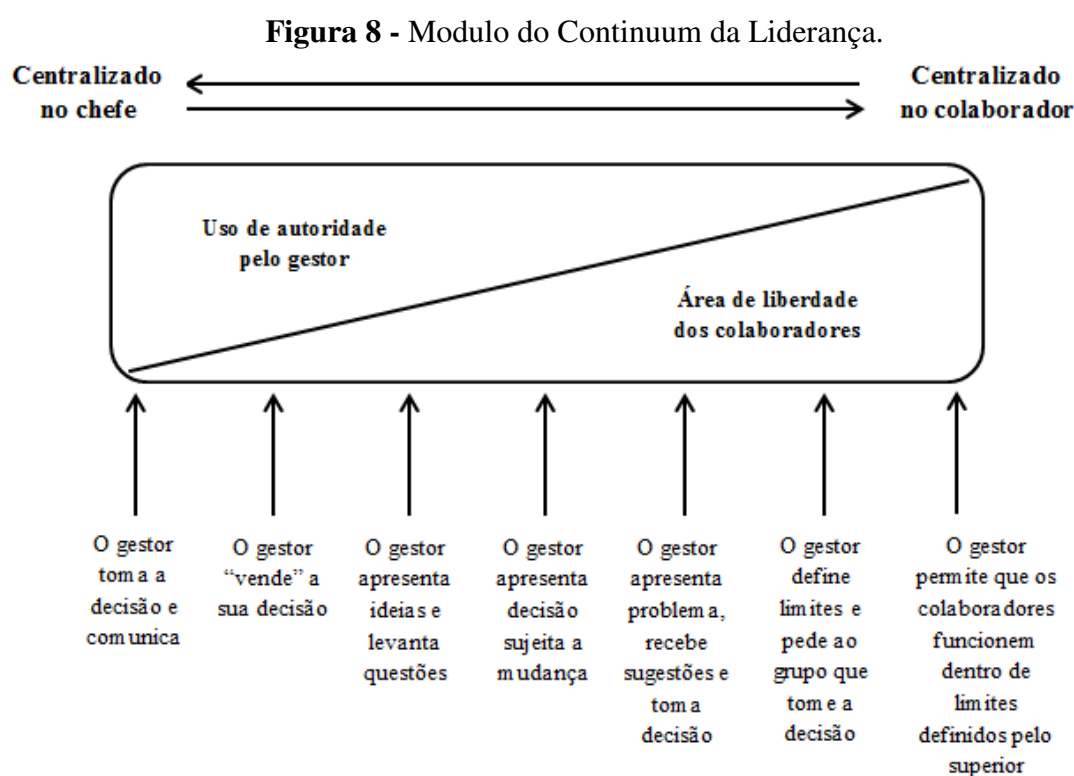
Cada tipo de acção está relacionado com o grau de autoridade utilizada pelo líder e pela quantidade de liberdade dispensada aos colaboradores para a tomada de decisões. As acções representadas no extremo esquerdo caracterizam o gestor que mantém um elevado grau de controlo, enquanto as acções representadas no extremo direito caracterizam o gestor que delega um elevado grau de controlo. Nenhum extremo é absoluto, a autoridade e liberdade não existem sem as suas limitações. De acordo com este *continuum* são apontados sete comportamentos, que vão desde o extremo esquerdo, em que o enfoque é no gestor, até ao direito, em que o enfoque está centrado nos colaboradores. A ideia de um *continuum* de comportamentos de liderança é baseada no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz, depende fundamentalmente de três factores (Rollinson *et al.*, 1998):

1 - **Características do líder:** a sua experiência, educação, sistema de valores, objectivos e expectativas;

2 - **Características dos colaboradores:** a experiência, a educação, os desejos e a aptidão para assumir responsabilidades;

3 - **Requisitos da situação:** a dimensão, a complexidade, os objectivos, a estrutura e o clima da organização”.

Esta abordagem veio pôr em evidência o facto de um líder de sucesso ser aquele que escolhe o estilo de liderança, que maximize as hipóteses de eficácia, para assim, se adequar às suas necessidades, bem como, às necessidades dos seus colaboradores e da situação concreta (Teixeira, 2005).



Fonte: Adaptado de Bilhim (1996: 279); Parreira (2005: 166); Teixeira (2005).

3.1.3.2 Teoria do Poder-Influência

Esta teoria do Poder-Influência, teve as suas primeiras abordagens em 1967 por French e Raven, cuja influência além de estar sempre presente na maioria dos conceitos, é considerada por muitos autores como a essência da liderança.

Este processo surge como uma “poderosa ferramenta”, de “poder”, uma capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas (Rego, 1997). Todavia, das diferentes investigações nesta área resulta que a par desta ferramenta ao dispor dos líderes, está adjacente uma outra, a autoridade, definida como direito que o líder possui de influenciar os outros e de tomar determinados tipos de decisões, sendo por isso

considerada, também, uma importante base de influência no seio de uma organização, ou seja, estas ferramentas têm uma dupla finalidade: a execução dos objectivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na obtenção dos mesmos (Yukl, 2006).

A eficácia do líder diz respeito aos recursos de que dispõe, assim como à forma como as põe em prática, ou seja às táticas de influência que utiliza. Essas bases incluem a autoridade formal, o carisma, as relações de amizade, as informações, os conhecimentos especializados e os contactos com pessoas influentes, enquanto as táticas englobam a persuasão racional, as ameaças e pressões, os apelos pessoais e as trocas de favores (Rego, 1997).

Muitos dos estudos efectuados segundo esta abordagem defendem uma perspectiva centrada no líder. Implicitamente, o processo de influência é defendido numa óptica unidireccional, líder-colaborador (os líderes agem e os colaboradores reagem). Mas o poder associado ao processo de influência não só se resume àquela que é exercida no sentido líder-colaborador, mas considera também, a influência no sentido colaborador-líder, a influência entre os próprios colaboradores e ainda aquela que é exercida nas pessoas exteriores à organização.

Relativamente à tipologia do poder exercido pelos líderes nos seus colaboradores, assim como, os efeitos que do mesmo advêm para um processo de liderança, destacam-se dois tipos de poder: o poder da posição, é associada a influência resultante da autoridade legítima (poder legítimo e inerente à função), do controlo privilegiado e inerente que o líder tem sobre os recursos (poder de recompensar), da informação (poder da informação, acesso e controlo de informação vital), da justiça (poder de recompensar e poder coercivo) e ainda do ambiente físico no seio de uma organização (poder ecológico: controlo do ambiente físico, tecnologia e organização do trabalho); e o poder pessoal do líder, que advêm da competência e das características pessoais do próprio líder, tais como: o conhecimento, a competência, inteligência, lealdade, amizade (Daft, 1999; Krumm, 2005; Yukl, 2006). Coloca-se também, a questão da proporcionalidade e preponderância de cada tipo de poder na acção do líder. O poder inerente à posição do líder interage de uma forma complexa no seu poder pessoal, alterando por vezes os efeitos esperados da sua influência sobre os colaboradores.

Neste contexto, um líder eficaz deve utilizar um conjunto dos diferentes tipos de poder (Kotter, 1982), dependendo em certa medida da natureza da organização, das diferentes missões e tarefas dos colaboradores que lidera. Os efeitos nos colaboradores e na própria organização dependem, também, da proporcionalidade com que cada tipo de poder é exercido.

3.1.3.3 Teoria da Contingência de Fiedler

A Teoria da Contingência de Fred Fiedler surgiu em 1967 e foi uma das teorias com maior aceitação, “tendo dominado a generalidade dos estudos durante a década de setenta” (Bass, 1990). Esta teoria “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de interacção do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a situação dá controlo e influência ao líder” (Robbins, 1999).

Este modelo contingencial integra, fundamentalmente, três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação (Cunha *et al.*, 2007). Para determinar o estilo de liderança, Fiedler desenvolveu um instrumento chamado de questionário Least Preferred Coworker (LPC), consiste em recolher a opinião e reflexão de um determinado indivíduo acerca de outro membro do mesmo grupo, que segundo ele é o menos preferido, ou seja, aquele com quem é mais difícil trabalhar, abrangendo diversos atributos, (como a cooperação, a amizade, a disponibilidade, a harmonia, a eficiência, etc.), o resultado permite identificar se o líder é mais orientado para a tarefa ou para as pessoas (Krumm, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

O desempenho do grupo, associado à eficácia do líder, reflecte o grau com que a situação garante ao líder o controlo sobre os seus colaboradores e depende, tal como o primeiro elemento (estilo de liderança), da favorabilidade da situação. Esta favorabilidade é determinada, pesando e combinando correctamente de três aspectos da situação (Teixeira, 2005):

- 1 - a relação líder/colaboradores, que corresponde ao grau de aceitação do líder pelos colaboradores;
- 2 - a estrutura da tarefa, isto é, se os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados;

3- a posição de poder do líder, que é determinada pela sua autoridade formal e pelo grau de influência sobre as recompensas e punições.

A situação torna-se menos favorável para um líder quando as relações líder-membro são pobres, o poder da posição é baixo e a tarefa não está estruturada. Consequentemente, a situação é tanto mais favorável quanto melhor for o poder de posição do líder, as relações entre líder e colaborador, e mais estruturada for a tarefa (Cunha *et al.*, 2007).

Fiedler elaborou um modelo composto por oito situações possíveis, como mostra a Tabela 6, através das diferentes combinações dos três factores descritos anteriormente, tentando resumir as situações de maior ou menor grau de favorabilidade. O líder está numa posição de influência máxima na primeira situação (boa relação líder/colaborador, elevada estrutura de tarefa e forte posição de poder) e numa posição de influência mínima na situação oito (fraca relação líder/colaborador, reduzida estrutura de tarefa e fraca posição de poder) (Daft, 1999).

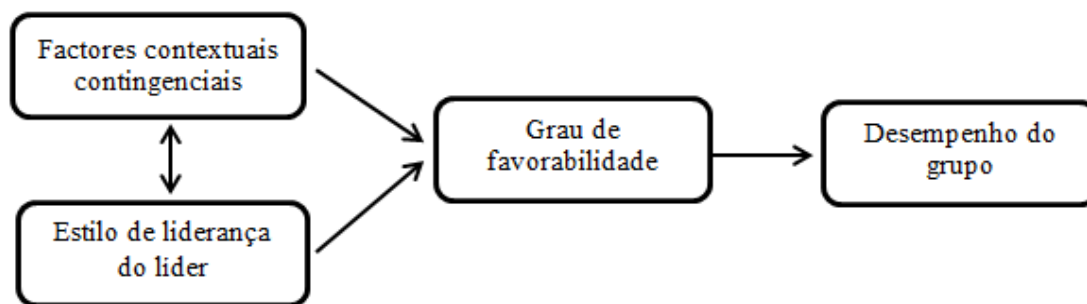
Tabela 6 - As oito situações de Fiedler.

Categoria	Relação Líder-Colaborador	Estrutura de Tarefa	Posição de Poder	Grau de Favorabilidade
I	Boa	Elevada	Forte	Favorável
II	Boa	Elevada	Fraca	Favorável
III	Boa	Reduzida	Forte	Favorável
IV	Boa	Reduzida	Fraca	Moderadamente Favorável
V	Fraca	Elevada	Forte	Moderadamente Favorável
VI	Fraca	Elevada	Fraca	Moderadamente Favorável
VII	Fraca	Reduzida	Forte	Moderadamente Favorável
VIII	Fraca	Reduzida	Fraca	Desfavorável

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

Através da análise da Figura 9, verifica-se que com este modelo “Fiedler foi muito mais além das abordagens nos traços e dos comportamentos, pois tentou isolar situações através da combinação dos resultados de personalidade com a classificação da situação, prevendo a eficácia da liderança como função das duas” (Robbins, 1999).

Figura 9 - Modelo Contingencial de Fiedler.



Fonte: Adaptado de Rollinson *et al.* (1998).

Os resultados dos trabalhos de Fiedler conduziram a duas grandes conclusões (Daft, 1999; Robbins, 1999):

- 1 - Em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para a tarefa será mais eficaz;
- 2 - Em situações intermédias, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.

3.1.3.4 Teoria Situacional de Hersey & Blanchard

Generalizando, esta teoria baseia-se na ideia de que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos colaboradores e adoptar um estilo de liderança que mais se aproprie (Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Este modelo integra dois tipos de variáveis (Rego & Cunha, 2007a; Parreira, 2005; Teixeira, 2005):

- 1- O comportamento do líder, do qual resultam quatro estilos de liderança (delegar, participar, orientar e dirigir), inclui o apoio sócio-afectivo prestado pelo líder, sendo descrito à luz da sua orientação, ou seja, orientado para as tarefas (na qual há supervisão enfatizando os trabalhos a efectuar) ou orientado para o relacionamento (na qual há consideração pelas pessoas e apoio emocional), comportamentos estes que se assemelham

às classificações usadas pelos investigadores da Universidade de Ohio e pelos proponentes da grelha de gestão, Blake e Mouton;

2 - A maturidade dos colaboradores, que é definida não como idade ou estabilidade psicológica mas, sim, como um desejo de realização, a disposição para aceitar responsabilidades, a educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão, incluindo dois tipos de maturidade, no cargo (conhecimentos, experiência, competência para executar a função) e psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a função).

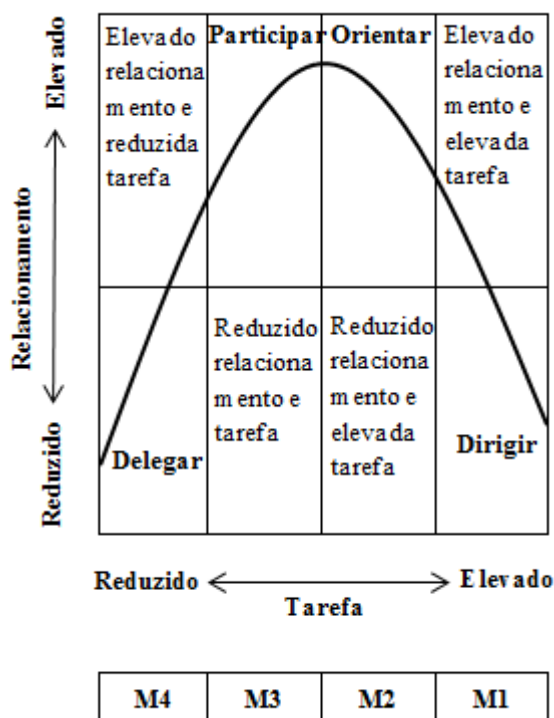
Como a Tabela 7 e a Figura 9 mostram, o estilo de liderança mais apropriado varia de acordo com o grau de maturidade dos colaboradores. São propostos quatro estilos diferentes de liderança que correspondem a quatro fases de maturidade dos colaboradores.

Tabela 7 - Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade dos colaboradores.

Estilo de Liderança	Fases de Maturidade
Dirigir: Elevada orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando).	M1: Os colaboradores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientar: Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento directivo, mais apoiante.	M2: Os colaboradores ainda não são capazes, mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
Participar: Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os colaboradores partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	M3: As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegar: Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.	M4: Os colaboradores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Fonte: Construído a partir de Robbins (1999); Parreira (2005); Teixeira (2005); Cunha et al (2007); Rego e Cunha (2007).

Figura 10 - Modelo de liderança de Hersey e Blanchard.



Fonte: Adaptado de Robbins (1999); Parreira (2005); Teixeira (2005); Rego e Cunha (2007).

Desta forma e segundo este modelo, o nível de maturidade do colaborador vai determinar a tarefa apropriada a executar por este, assim como o estilo comportamental, que o líder deve exercer sobre o mesmo. À medida que os colaboradores vão atingindo mais altos níveis de maturidade, o líder responde não só com redução de controlo sobre as actividades, mas também, diminuindo o grau de comportamento e da relação (orientado para as pessoas) (Teixeira, 2005).

Hersey e Blanchard (1988) reconhecem, também, que a maturidade do colaborador pode regredir, necessitando de alguma flexibilidade e ajustamento no comportamento do líder. Por exemplo, um colaborador altamente motivado, pode tornar-se apático após uma tragédia pessoal, o qual necessitaria de uma supervisão mais apertada e intervenções de desenvolvimento destinadas a recuperar a anterior maturidade e se possível aumentá-la para um nível mais elevado. Pode verificar-se, que há uma estreita relação entre o modelo de Hersey e Blanchard e a grelha de gestão de Blake e Mouton. O estilo dirigir corresponde ao 9,1; o estilo orientar ao 9,9; o estilo participar ao 1,9, e o estilo delegar ao 1,1 (Robbins, 1999; Teixeira, 2005).

Esta teoria gerou interesse porque, recomenda uma liderança mais dinâmica e flexível em substituição de uma liderança estática. A motivação, a capacidade e a experiência dos colaboradores podem e devem ser constantemente avaliados de modo a determinar qual o estilo ou combinação de estilos que se torna mais aconselhável, tendo em atenção a alteração das necessidades dos colaboradores e as características da situação concreta (Teixeira, 2005).

Contudo, o modelo também tem sido criticado, apontando-se uma reduzida fundamentação teórica, uma conceptualização ambígua no que concerne à definição de maturidade e o facto de ignorar muitas outras variáveis situacionais. Não tem sido apresentada evidência reveladora de que a adesão ao modelo suscita realmente maior eficácia, sob o ponto de vista do desempenho da unidade organizacional, ou da satisfação dos colaboradores (Cunha et al., 2007).

Em comparação, com o modelo de Fiedler, no qual a eficácia do líder passa pela selecção da pessoa certa para determinada situação, o modelo de Hersey e Blanchard (1988, cit. por Cunha et al., 2007) preconiza a flexibilidade comportamental do líder face à situação.

3.1.3.5 Teoria do Caminho-Objectivo

A Teoria Caminho-Objectivo foi desenvolvida por Robert House, em 1971, retirando os elementos chave dos estudos da Universidade de Ohio, e está intimamente relacionada com a teoria das expectativas, de Vroom, sobre a motivação dos colaboradores. Esta considera que o desempenho dos colaboradores pode ser mais eficaz, se o líder definir claramente a tarefa, proporciona formação aos colaboradores, ajuda-os a trabalhar com eficácia e estabelece recompensas adequadas directamente relacionadas com o seu nível de desempenho, como consequência da realização dos objectivos da organização (Schermerhorn, 1999; Teixeira, 2005).

House (1996) identificou quatro tipos de comportamento de liderança:

1 - **Directivo**, o qual orienta os colaboradores do modo com actuar, planeando e coordenando o trabalho, através de regras e procedimentos, estabelecendo desempenhos;

2 - **Apoiante**, o que mostra respeito e consideração pelo bem-estar dos colaboradores, actuando com justiça e criando bom ambiente social;

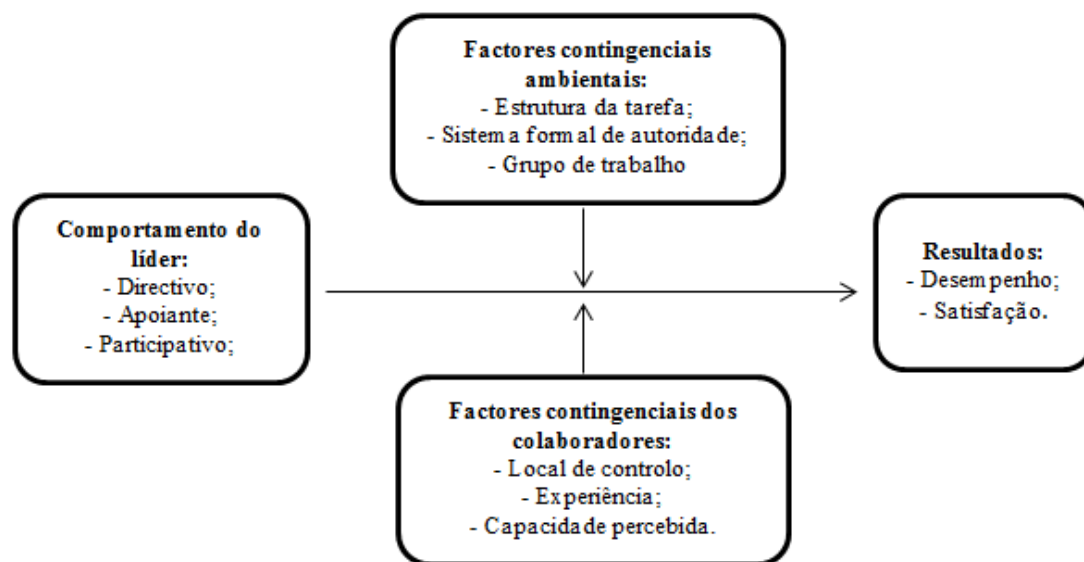
3 - **Participativo**, o que consulta os colaboradores, tendo em conta as ideias deles, aquando o tomar de decisões;

4 - **Orientador**, aquele que estabelece metas desafiantes, como forma de alcançar melhorias no desempenho dos colaboradores.

A natureza da situação que o líder enfrenta depende de dois grupos de factores ou características contingenciais: características do ambiente (de tarefa) que englobam o tipo de trabalho a efectuar, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho, e características dos colaboradores, que abrange o grau de controlo necessário (de acordo com a sua percepção), a sua experiência e aptidões. Os factores ambientais (de tarefa) influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos colaboradores afectam a sua satisfação no trabalho e a aceitação do líder (Teixeira, 2005).

A Figura 11, ilustra a teoria caminho-objectivo, representando os comportamentos do líder, que são moderados pelas variáveis situacionais.

Figura 11 - Modelo Cognitivo – Motivacional



Fonte: Adaptado de Parreira (2005).

No entanto, esta teoria apresenta algumas deficiências conceptuais e metodológicas, pois só se focaliza nas funções motivacionais, não explicitando outras vias que podem afectar o desempenho (Yukl, 1998; Cunha et al., 2007).

Resumidamente, “a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objectivos de trabalho e facilitar o acesso a essas recompensas clarificando o que eles devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que eles obtenham satisfação” (Cunha et al., 2007).

3.1.3.6 Teoria Normativa da Tomada de Decisão

A teoria Normativa da Tomada de Decisão, também conhecida como modelo Vroom/Yetton/Jago, foi inicialmente apresentada por Victor Vroom e Phillip Yetton em 1973 e depois melhorada em 1988 por Victor Vroom e Arthur Jago (1995).

Esta teoria focaliza as características de uma situação na qual é mais ou menos desejável para um líder envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão, de modo a tornar as decisões mais eficientes e eficazes (Rollinson et al., 1998; Teixeira, 2005). De acordo com este modelo, o líder pode escolher um de cinco processos de envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, nomeadamente dois tipos de decisão autocrática (AI e AII), dois tipos de decisão consultiva (CI e CII) e um processo de grupo de decisão conjunta (entre o líder e o grupo) (GII), como descrito na Tabela 8 em seguida.

Tabela 8 - Processos de decisão propostos pelo modelo de Vroom/Yetton/Jago.

Estilo de Decisão	Processo de definição
AI	O líder toma decisão sozinho. Decisão autocrática (pura).
AII	O líder solicita informação aos colaboradores, mas decide sozinho. Os colaboradores podem ter (ou não) informação sobre a decisão. Decisão autocrática mitigada.
CI	O líder partilha o problema com os colaboradores, pede-lhes informação e sugestões (sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão.
CII	O líder reúne com os colaboradores e grupo para discutir o problema, mas toma sozinho a decisão.
GII	O líder e os colaboradores reúnem-se e grupo para discutir o problema, sendo a decisão conjunta.

Fonte: Adaptado de Rollinson et al (1998); Robbins (1999); Teixeira (2005); Cunha et al (2007).

Através da análise do quadro, verifica-se que os processos estão enquadrados dentro do estilo autocrático ou do estilo consultivo. A escolha do processo de envolvimento, ou seja, da forma e do grau de participação desejado na tomada de decisão, baseia-se num modelo normativo, que define uma série sequencial de regras que devem ser seguidas (Teixeira, 2005).

Nesta teoria existem quatro critérios para avaliar a eficácia de uma decisão (Rollinson et al., 1998; Cunha et al. 2007):

1 - **Qualidade da decisão**, que se refere aos aspectos objectivos da decisão, que irão afectar o desempenho do grupo;

2 - **Aceitação da decisão**, que corresponde ao grau do comprometimento dos colaboradores para executar a decisão eficazmente;

3 - **Custos da decisão**, que representam os custos de tempo incorridos com as diversas modalidades de decisão;

4 - **Desenvolvimento dos colaboradores**, que corresponde à participação destes na tomada de decisão e das discussões em grupo, contribuindo assim, para o seu desenvolvimento.

Nesta perspectiva o líder para ser eficaz, deve avaliar a situação concreta e ajustar o seu estilo de liderança em conformidade. De acordo com Yukl (1998) “este modelo de decisão normativo é provavelmente o que traz melhor apoio às teorias situacionais da liderança do comportamento eficaz do líder, pois focaliza aspectos específicos do comportamento, inclui importantes variáveis intervenientes e identifica aspectos importantes da situação de moderação do relacionamento entre comportamentos e resultados”.

3.1.3.7 Teoria dos Substitutos de Liderança

A base da investigação de Kerr e Jermier (1978) passa pela identificação de aspectos situacionais que reduzem a importância dos líderes quando estes tentam desenvolver o processo de liderança, no desenvolvimento da teoria dos substitutos de liderança com uma maior preocupação com a identificação de substitutos e neutralizadores na perspectiva de uma liderança apoiante e de uma liderança instrumental.

Esta teoria faz a distinção entre dois tipos de variáveis situacionais: os substitutos, que tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante, asseguram a motivação e satisfação dos colaboradores, assim como a compreensão clara do que deve ser feito e os neutralizadores, que anulam os efeitos da acção do líder ou impedem-no de agir de uma determinada forma (Daft, 1999; Cunha et al., 2007).

Essencialmente, este modelo defende a presença de variáveis situacionais que podem substituir, neutralizar ou melhorar os efeitos do comportamento do líder, ou seja, garantir aos colaboradores não só elevados níveis de motivação e satisfação, mas também, uma compreensão clara do que devem fazer e como deve ser feito o seu trabalho.

As variáveis consideradas incluem as características dos colaboradores (experiência, competências, conhecimento, formação), quando os mesmos são possuidores de elevada experiência ou formação, necessitam de um baixo nível de orientação por parte do líder. A indiferença dos colaboradores às recompensas controladas pelo líder, pode funcionar como neutralizador aos dois tipos de comportamento do líder, apoiante e instrumental. Um exemplo claro é reflectido quando os colaboradores preferem despendar mais tempo com a família e os amigos, não sendo por isso facilmente motivados com recompensas monetárias a troco de horas de trabalho, fazendo denotar até alguma indiferença; as características da tarefa (tarefas de rotina, o feedback do trabalho realizado, grau de satisfação intrínseca), quando esta é simplesmente repetitiva e rotineira, os colaboradores adquirem com facilidade a competência e conhecimento necessário à execução da mesma, dispensando a formação ou orientação extra por parte do líder, estando desta forma na presença de um substituto para uma liderança instrumental. Pelo contrário, quando a tarefa é intrinsecamente atraente ou agradável, os colaboradores podem sentir-se motivados apenas pela execução da mesma, sendo desnecessário qualquer tipo de orientação ou encorajamento por parte do líder, funcionando como substitutos a uma liderança apoiante uma vez que asseguram um elevado nível de satisfação; e as características organizacionais (um grupo de trabalho coeso), quando a mesma possui regras, regulamentos e políticas bem definidas, as quais estão devidamente apreendidas e consolidadas pelos colaboradores, podem desta forma funcionar como neutralizadores ou ainda como substitutos no caso de serem de tal forma inflexíveis, que impedem os líderes de efectuar mudanças no trabalho ou nos procedimentos inerentes ao mesmo, facilitando o esforço dos colaboradores.

Quando se depara com um grupo com elevado nível de coesão, este pode funcionar como substituto para uma liderança apoiante, pois cada colaborador obtém o apoio psicológico necessário uns com os outros (Daft, 1999; Cunha et al., 2007).

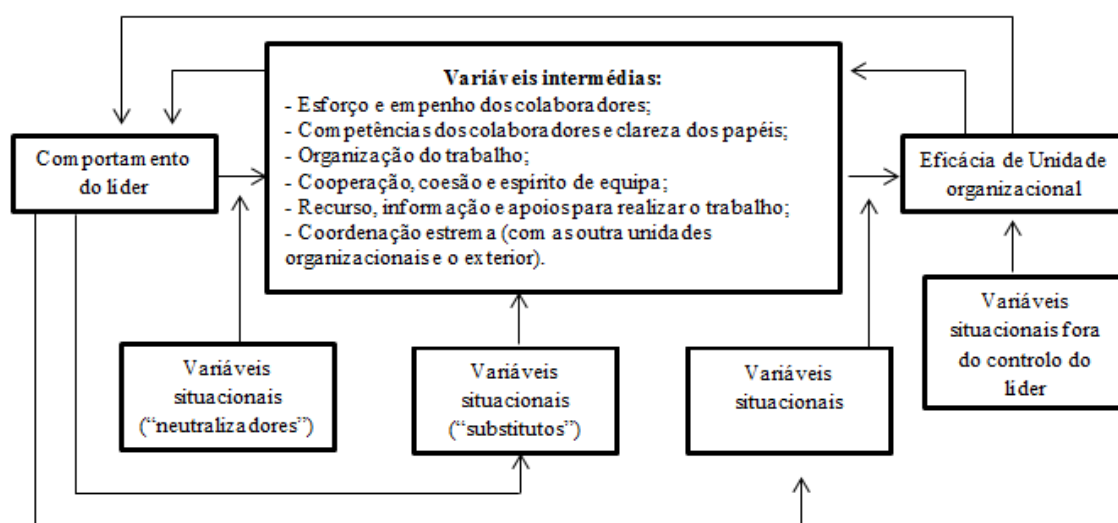
3.1.3.8 Teoria das Ligações Múltiplas

Este modelo foi desenvolvido por Yukl, em 1981, no sentido de auxiliar diversas teorias e investigações no âmbito dos comportamentos de liderança eficazes em diferentes situações, tendo sofrido ao longo do tempo algumas alterações ténues e na sua versão mais recente (Yukl, 2006) esta teoria inclui quatro tipos de variáveis: o comportamento do líder, as variáveis situacionais, a eficácia da unidade organizacional e as variáveis intermédias.

Esta abordagem descreve os efeitos da interacção dos comportamentos do líder e das variáveis situacionais nas variáveis intermédias que vão determinar o desempenho organizacional.

A Figura 12 ilustra, de uma forma sistemática, a interacção entre as quatro variáveis consideradas por Yukl (1998). No seu modelo, assume que o desempenho e a eficácia de uma organização dependem e são influenciados primeiramente pelas seis variáveis intermédias, sendo estas também, influenciadas por algumas variáveis situacionais, assim como outras variáveis situacionais determinam a importância relativa de cada variável intermédia numa situação particular (Cunha et al., 2007).

Figura 12 - Modelo das ligações múltiplas



Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007).

A situação assume, assim, uma posição preponderante, pois pode influenciar as variáveis intermédias independentemente de qualquer acção por parte do líder (“substitutos”). Neste sentido, a importância destas variáveis depende e está directamente relacionada com a situação, e em situações mais complexas e de trabalho intenso vai requerer dos colaboradores um elevado nível de iniciativa e persistência, ou seja, um maior esforço e desempenho dos mesmos. O sistema de recompensas ou o grau de satisfação na realização das tarefas são, também, duas das variáveis situacionais que podem influenciar directamente as variáveis intermédias, nomeadamente o esforço e o desempenho dos colaboradores (Cunha et al., 2007).

Segundo este modelo, os efeitos da influência do líder, podem também fazer-se sentir a longo prazo, como por exemplo, actuando sobre os “neutralizadores” e aumentando os “substitutos”, reduzindo assim a importância de variáveis que não são favoráveis a melhorias na eficácia da unidade organizacional. Pode-se, assim actuar de forma a conseguir alterar o sistema de recompensas ou os próprios procedimentos, normas e regras formais que constroem ou inibem os colaboradores de aceder às mesmas. Pode-se, ainda, actuar sobre os “substitutos” através de programas de formação, no sentido de incrementar as competências no pessoal, actualização e modernização de equipamento, bem como efectuar melhoramentos nas infra-estruturas da unidade de trabalho (Cunha et al., 2007).

Apesar de ser considerado pelo próprio Yukl (2006), um modelo bastante complexo mas compreensível relativamente a outras teorias, reconhece também, que uma das suas maiores fraquezas conceptuais é de não conseguir explicar, como é que os diferentes comportamentos de liderança interagem mutuamente, no sentido de produzir efeitos sobre as seis variáveis intermédias (Cunha et al., 2007).

3.1.3.9 Teoria dos Recursos Cognitivos

Esta teoria foi desenvolvida por Fiedler em 1986, e examina as condições a partir das quais os recursos cognitivos (a inteligência, a experiência e a competência técnica) estão relacionados com o desempenho do grupo. As variáveis situacionais como o *stress* interpessoal, o apoio do grupo e a complexidade da tarefa, determinam quando a experiência e a inteligência do líder vão melhorar o desempenho do grupo (Cunha et al., 2007).

Segundo esta abordagem, o desempenho do líder de um grupo é determinado pela complexidade entre:

- Dois dos seus traços (inteligência e experiência);
- Um tipo de comportamento do líder (liderança directiva);
- Dois aspectos da situação (stress interpessoal e natureza da tarefa do grupo).

Deste modo, este modelo propõe que os recursos cognitivos do líder afectam o desempenho do grupo apenas quando o líder é directivo e a tarefa não estruturada (Cunha et al., 2007).

A teoria pode ser explanada em termos de três proposições. A primeira considera que a inteligência do líder contribui para o desempenho do grupo apenas quando o líder é directivo e os colaboradores necessitam de ser orientados para a execução eficaz da tarefa, especialmente quando a mesma é complexa. Pelo contrário, quando uma tarefa é simples e rotineira, os colaboradores já sabem perfeitamente como executá-la eficazmente, não se verifica qualquer relação entre a inteligência do líder e o desempenho do grupo, tornando também, a liderança directiva inconsequente (Robbins, 1999; Cunha et al., 2007).

A segunda preposição sugere que o *stress* interpessoal modera a relação entre a inteligência do líder e o desempenho do colaborador. O *stress* pode ser devido à acção de um líder que origina conflitos de papéis ou exige a execução de tarefas sem que para tal sejam providenciados os recursos necessários. Este modelo defende que quando o nível de *stress* é baixo, os líderes inteligentes fazem melhores planos e tomam decisões de melhor qualidade. No entanto, quando o nível de stress é elevado não existe qualquer tipo de relação entre a inteligência do líder e a qualidade da decisão (Yukl, 1998). Esta teoria deixa algumas explicações acerca da razão pela qual os líderes altamente inteligentes, quando colocados sobre elevado nível de stress, tomam decisões de pior qualidade ou até más decisões. Este modelo advoga também, que a experiência do líder está relacionada com o desempenho do grupo em casos de *stress* elevado, presumivelmente porque um líder experiente recorre mais à sua experiência para resolver e solucionar os problemas. A explicação, segundo esta teoria, assenta na interferência na capacidade de processamento de informação e tomada de decisão quando o *stress* é elevado, pelo que a inteligência não proporciona nestes casos qualquer vantagem (Robbins, 1999; Cunha et al., 2007).

A terceira preposição sugere que o *stress* percebido modera também, a relação entre a experiência do líder e o desempenho do grupo, ou seja, quanto maior e mais rica for

a experiência, mais eficaz é o seu desempenho, em níveis de stress elevado. No entanto, em condições de baixo *stress*, ocorre o inverso, situação esta justificada, pelo facto de os líderes com muita e boa experiência se possam sentir pouco desafiados e entediados (Robbins, 1999; Cunha et al., 2007). De salientar, que esta teoria sugere que o desempenho dos líderes pode ser incrementado através de actuações sobre a situação (ao nível do stress interpessoal).

Tabela 9 - Comparação das teorias da Abordagem Contingencial e Situacional.

Teoria	Principais factores	Estilos
Teoria do <i>Continuum</i> de Liderança	Características do líder Características dos colaboradores Requisitos da situação	1 – Centralizado 2 – Descentralizado
Teoria do Poder-Influência	Bases (recursos) de poder Táticas de influência	1 – Poder de posição 2 – Poder pessoal do líder
Teoria da Contingência de Fiedler	Relação líder/colaborador Estrutura da tarefa Posição de poder do líder	1 – Orientado para a produção 2 – Orientado para os colaboradores
Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	Comportamento do líder Maturidade dos colaboradores	1 – Dirigir 2 – Orientar 3 – Participar 4 – Delegar
Teoria Caminho-Objectivo	Características do ambiente Características do colaborador	1 – Directivo 2 – Apoiantes 3 – Participativo 4 – Orientador
Teoria Normativa da Tomada de Decisão	Qualidade da decisão Aceitação da decisão Custo da decisão Desenvolvimento dos colaboradores	1 – Autocrático 2 – Consultivo 3 – Decisão conjunta (líder-grupo)
Teoria dos substitutos de Liderança	Características do colaborador Características da tarefa Características Organizacionais	1 – Apoiantes 2 – Instrumental
Teoria das ligações Múltiplas	Comportamento do líder Variáveis Situacionais Eficácia da unidade organizacional Variáveis intermédias	1 – Apoiantes 2 – Instrumental
Teoria dos Recursos Cognitivos	Traços do líder Comportamento do líder Aspectos da situação	1 – Directivo 2 – Participativo

A Tabela 9 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança e avaliar o que é que cada teoria defende como principais factores condicionantes e os estilos de liderança que apresentam.

3.1.4 Integrativa

No final da década de setenta, início dos anos oitenta uma abordagem integrativa da liderança surge pelas mãos de diversos investigadores quando passam a incluir nos seus estudos, dois ou mais tipos de variáveis de liderança, como os traços, comportamentos, processos de influência, variáveis situacionais. As investigações começam a contemplar aspectos emocionais e simbólicos da liderança. A influência exercida pelo líder dá origem a um elevado nível de auto-sacrifício por parte dos seus colaboradores, ao ponto de colocarem em primeiro lugar o cumprimento da missão e dos objectivos da organização, acima dos seus próprios auto-interesses e das suas necessidades materialistas (Marquis & Huston, 2005; Yukl, 2006). As teorias que se destacam nesta abordagem são: a Liderança Carismática, a Liderança Transaccional e a Liderança Transformacional.

3.1.4.1 Liderança Carismática

Face às muitas investigações efectuadas até hoje, o termo “carisma” continua a suscitar não só aspectos e ideologias semelhantes, mas também, alguma divergência e dissonância. A questão que se impões, é se o significado da palavra “carisma” de origem grega, como “dom de inspiração divina”, estará sempre presente num líder considerado carismático em todas as situações, ou contrariamente, perante os seus colaboradores e em determinadas situações, notar-se-á nestes líderes alguma falta de carisma (Cunha et al., 2007).

Um dos primeiros investigadores deste fenómeno, Max Weber, em 1947, defende que o carisma é uma forma de influência baseada na percepção dos colaboradores, em relação às qualidades excepcionais do líder e não na tradição ou na autoridade formal do mesmo. Este “percursor” do carisma defende que este fenómeno ocorre, fundamentalmente, em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder, do qual se espera apenas êxitos e os sucessos na gestão das mesmas (Krumm, 2005; Cunha et al., 2007). Traços como a autoconfiança, as fortes convicções, a capacidade de falar, a estabilidade e um instinto democrático, caracterizam este tipo de liderança e tendem a aumentar o carisma, mas mais importante é o contexto

que torna os atributos e a visão do líder relevantes para as necessidades dos colaboradores (Rego, 1997).

Numa perspectiva metafórica, mas objectiva e apelativa Klein e House (1995), defendem que o carisma é consequência da conjugação de três elementos. Uma faísca só pode provocar explosão (relação carismática) se houver matéria inflamável e oxigénio. A faísca que traduz o líder com os seus atributos, características e comportamentos carismáticos, a matéria inflamável é composta pelos seguidores abertos ao seu carisma e o oxigénio (ambiente carismático) é a situação favorável ao carisma, caracterizando-se pela percepção de crise e pelo descontentamento com a situação vigente (Rego, 1997; Cunha et al., 1997; Rego e Cunha, 2009).

Uma outra teoria representativa do tema é proposta por House em 1977, na qual os efeitos que um líder carismático provoca nos seus colaboradores são traduzidos por confiança, por uma semelhança às suas crenças e condicionados pelas mesmas, aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição por ele e vontade de lhe obedecer, envolvem-se emocionalmente na missão da organização e sentem que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo, ou seja, identificam-se com ele (Robbins, 1999; Krumm, 2005).

As características que parecem diferenciar os líderes carismáticos dos não carismáticos são as seguintes (Bilhim, 1996; Bilhim & Castro, 1997; Dubrin, 1998; Robbins, 1999; Krumm, 2005):

- 1 - **Autoconfiança:** completa confiança nos seus julgamentos e capacidades;
- 2 - **Visão:** têm um objectivo idealizado que irá melhorar a situação actual;
- 3 - **Capacidade para comunicar a visão:** conseguem clarificar e dar a entender aos outros a sua visão;
- 4 - **Fortes convicções sobre a visão:** existe uma forte dedicação e empenho para a realização da sua visão/ideia;
- 5 - **Comportamento algo fora das normas:** quando este comportamento tem sucesso é admirado pelos outros;
- 6 - **Reconhecimento como agente de mudança:** não são vistos como meros gestores da situação actual;
- 7 - **Sensibilidade à envolvente:** visto fazer uma análise realista do ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição.

No campo da liderança carismática e numa abordagem mais aprofundada acerca do carisma como um fenómeno multiplicador e diferenciador na eficácia e no sucesso da liderança, surgiram outras abordagens das quais duas delas se evidenciaram e despertaram o interesse de diversos autores e investigadores. A teoria da atribuição, também denominada atribucional e comportamental proposta por Conger em 1989 (Conger & Kanungo, 1998), na qual o carisma é atribuído pelos colaboradores ao seu líder, no cumprimento da sua missão e da missão da própria organização, das linhas comportamentais peculiares, fora do normal, não convencionais e por vezes até radicais, contribuindo decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo (Daft, 1999; Robbins, 1999; Cunha et al., 2007).

A teoria do auto-conceito proposta por Shamir, House e Arthur (1993) propõe, essencialmente, que os líderes afectem o auto-conceito dos seus colaboradores, incorporando aspectos da motivação humana e uma descrição mais detalhada subjacente ao processo de influência, ou seja, uma preocupação em compreender porque é que os líderes influenciam tão fortemente os seus colaboradores e os motivam a transcender os seus próprios auto-interesses em prol da organização (Daft, 1999; Robbins, 1999; Cunha et al., 2007).

De acordo com Yukl (1998), existe um padrão de comportamentos associados ao líder carismático. Os líderes têm uma forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e ideias, comportando-se de forma a impressionar os seus colaboradores e a mostrar que são competentes. Articulam objectivos ideológicos relacionados com a missão do grupo para enraizar profundamente os valores, ideias e inspirações partilhados entre os seus colaboradores. Dão o exemplo com o seu próprio comportamento para que os colaboradores os possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos colaboradores, enquanto simultaneamente exprimem confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Contrapondo com a perspectiva positiva do carisma no processo de liderança, este fenómeno pode possuir também, consequências negativas como por exemplo um excesso de confiança e optimismo pode levar o líder a perigos reais; a tendência para tomar decisões de elevado risco podem resultar em sérias falhas e comportamento radical e não

convencional do líder, que o transformam aos olhos de uns, como um líder carismático, pode ser visto por outras pessoas como inapropriado, perturbador e desestabilizador.

3.1.4.2 Liderança Transaccional e Transformacional

No seio de um grupo ou organização é muito importante que os colaboradores sintam necessidade de confiar, admirar e demonstrar lealdade e respeito pelo seu líder, conseguindo garantir um nível de motivação superior ao que inicialmente esperariam na execução das tarefas.

A liderança transaccional corresponde assim a uma liderança em que o líder “dirige e motiva os seus liderados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa” (Robbins, 1999), por sua vez, a liderança transformacional pode entender-se como a “excelência da liderança transaccional, no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores que vão para além dos que acorreriam com uma mera modalidade transaccional” (Ferreira; Neves; Abreu & Caetano, 1996).

Ou seja, os líderes transaccionais motivam os colaboradores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse, envolvendo valores como honestidade, responsabilidade, reciprocidade, honra (Rego, 1997). Todavia, um líder que através da sua visão pessoal e da sua energia inspire os seus colaboradores e tenha impacto significativo na sua organização, pode ser chamada de líder transformacional ou de mudança e até algumas vezes de “gestores de risco”. Ou seja, “os líderes transformacionais inspiram e dão energia e estímulo intelectual aos seus empregados” (Bass, 1990).

A liderança transformacional é o “processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos colaboradores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização, de forma a obter o seu empenho e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos” (Rego & Cunha, 2007a).

A essência de uma liderança transformacional aparece como inspiradora dos colaboradores na realização de objectivos partilhados, aumentando a identificação pessoal, e desenvolvendo as suas aptidões e a eficácia do grupo. Um líder transformacional elimina controlos desnecessários e constrói uma forte cultura de grupo. Para o conseguir, o líder procura fortalecer os seus colaboradores, tornando-os menos dependentes dele e

delegando-lhes um sentido de auto gestão de grupo e facultando-lhes acesso a informações sensíveis (Yukl, 2006).

Os líderes transformacionais encontram-se em qualquer organização e a qualquer nível e este tipo de liderança é universalmente relevante para todos os tipos de situações.

Estes líderes inspiram os seus colaboradores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos (Rego, 1997), exercendo um efeito sobre os colaboradores: de confiança, admiração, lealdade, e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos extra papel (Rego & Cunha, 2007a). Procuram elevar a consciência dos colaboradores apelando a ideais elevados e valores morais como a liberdade, justiça, igualdade, paz, humanitarismo, e não as emoções básicas como o medo, a avidez, a inveja ou o ódio (Rego, 1997; Cunha et al., 2007). A liderança transaccional “envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho” (Rego & Cunha, 2007a). O líder consegue esses efeitos por três vias principais (Cunha et al., 2007), primeiro torna os colaboradores mais conscientes da importância dos objectivos, indu-los a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização e por fim activa as suas necessidades de mais elevada ordem.

Para uma melhor percepção das diferenças existentes entre estes dois tipos de líderes, segue-se a Tabela 10 que identifica e define a existência de quatro categorias distintas para cada um deles.

Tabela 10 - Componentes da liderança transaccional e transformacional.

Tipos	Componentes	Explicação
Transaccional	Recompensa contingencial	O líder clarifica ao colaborador as recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adopta acções correctivas caso não alcancem os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder intervém apenas se os problemas ocorrerem, para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i> (não liderança)	O líder delega responsabilidades e evita a tomada de decisões.
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder aumenta e fortalece as motivações dos colaboradores e a sua identificação com o líder.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e optimista, usa símbolos focados no esforço do colaborador, modela os comportamentos.
	Estimulação intelectual	O líder estimula comportamentos que despertem e aumentem a atenção dos colaboradores para os problemas, influenciando-os no sentido de os enfrentarem segundo uma nova perspectiva.
	Consideração individualizada	O líder responde às necessidades dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, facultar-lhe formação e treino.

Fonte: Construído e adaptado a partir de Bass (1990); Robbins (1999); Cunha (2007); Rego e Cunha (2007).

De uma forma mais geral, um ponto de distinção entre a liderança transaccional e transformacional reside no facto dos líderes transformacionais estarem descritos como “auto-defenidores”, enquanto líderes transaccionais preocupam-se mais com as regras e com a sua aplicação, sendo conduzidos pelas contingências externas (Avolio & Bass, 1995).

3.1.5 Contemporânea

3.1.5.1 Trocas Líder-Membro (TLM)

A teoria das TLM é uma abordagem em que o cerne não está nos traços, nem nos comportamentos, nem nas contingências situacionais, mas assenta no desenvolvimento e efeitos das relações diáticas que ocorrem entre o líder e os colaboradores (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Esta abordagem, inicialmente denominada por teoria das ligações verticais diáticas, assenta na existência de um elevado grau de influência mútua e obrigações entre os superiores e os colaboradores, assumindo que estas relações resultarão em importantes resultados positivos, tal como elevado desempenho dos colaboradores, comportamentos de cidadania, satisfação e compromisso (Cunha et al., 2007).

A premissa básica na versão inicial da teoria TLM, defende que os líderes desenvolvem trocas de relações diferenciadas com cada um dos colaboradores, em que as duas partes definem mutuamente os papéis (Robbins, 1999; Krumm, 2005). Essa troca de relações é formada com base na compatibilidade pessoal e na competência e dependência do colaborador. Desta forma, podem desenvolver trocas de elevada qualidade com um pequeno grupo de colaboradores, denominados de “*in-group*”, ou desenvolver trocas de baixa qualidade, ou seja, um processo de influência mútua de baixo nível com um grupo de colaboradores, pertencentes a um denominado “*out-group*”. No seio do “*in-group*”, as relações de elevada qualidade são desenvolvidas com base no estabelecimento do controlo por parte do líder dos resultados desejáveis para um colaborador. Caracteriza-se pela elevada confiança, respeito, lealdade, obrigações mútuas e influência entre superiores e colaboradores, assim como, alguma discricção na condução do seu trabalho. O líder atribui tarefas desafiantes aos colaboradores a par de uma grande delegação de responsabilidade e autoridade, a partilha de informação, participação no processo de tomada de decisão, proporciona-lhes recompensas tangíveis, apoio pessoal e facilita-lhes a progressão na carreira.

No entanto, em troca desta influência, do status e destes benefícios, o colaborador tem obrigações adicionais, sendo-lhe exigido mais esforço na execução das tarefas, maior empenho no cumprimento dos objectivos, lealdade, assim como a partilha com o líder de alguns deveres administrativos. Os benefícios para o líder deste tipo de relações de elevada

qualidade são evidentes, pois o desempenho dos colaboradores torna-se mais relevante e eficaz, quando o grupo ou organização tem que realizar tarefas que requerem uma iniciativa e esforço considerável, no sentido de as mesmas serem executadas com sucesso, como quando o líder dispõe de pouco tempo e energia para as executar. No entanto, este tipo de benefícios implica e cria alguns constrangimentos e obrigações, nomeadamente: ter uma atenção especial pelos colaboradores, consultá-los, dar uma resposta eficaz às suas necessidades e perspectivas, despende mais tempo em métodos de influência como a consulta e persuasão sem no entanto, recorrer à coacção no uso da autoridade, nunca pondo em risco as relações privilegiadas existentes (Robbins, 1999; Krumm, 2005; Parreira, 2005; Yukl, 2006; Cunha et al., 2007).

No seio do “*out-group*” as relações são estabelecidas de uma forma diferente com os restantes elementos do grupo ou organização. O líder baseia a sua actuação de influência na sua autoridade formal, combinando essa autoridade com o poder coercivo e muito raramente com recompensas. Baseia-se fundamentalmente numa justiça distributiva. Caracteriza-se por um fraco nível de confiança mútua e aos colaboradores é-lhes exigido o cumprimento dos requisitos formalmente estabelecidos, isto é os deveres, as regras e os procedimentos, ou seja, obedecer às directivas do líder, não se esperando que adopte comportamentos de cidadania. Este grupo de colaboradores recebe em troca o que está padronizado e definido para o respectivo cargo (Robbins, 1999; Krumm, 2005; Parreira, 2005; Yukl, 2006; Cunha et al., 2007).

Este tratamento um pouco desigual e especial do “*in-group*”, pode originar sentimentos discriminatórios e ressentimentos entre os membros do “*out-group*”. Pode, segundo Cunha et al. (2007), emergir a hostilidade entre estes e o grupo “protegido”, lesando a cooperação e o espírito de equipa.

4. Liderança Autêntica

Mais recentemente, os investigadores têm direccionado as suas atenções para uma nova abordagem sobre o líder, a designada Liderança Autêntica. As abordagens dos investigadores universitários, ajudaram a melhorar esse constructo, e o definiram como “um processo, que nasce tanto das capacidades psicológicas positivas como num contexto organizacional altamente desenvolvido, de que resulta uma maior auto-consciência e comportamentos positivos auto-regulados por parte dos líderes e dos seguidores, promovendo o desenvolvimento pessoal positivo” Luthans, F. & Avolio, B. (2003).

A noção central desta definição é a capacidade psicológica positiva. Essa capacidade pode derivar do indivíduo, das equipas de trabalho, da organização ou ainda da comunidade. Nessa linha de ideias os líderes autênticos são pessoas com elevado nível de autenticidade: eles sabem quem são, em que acreditam, o que é que apreciam e em interacção com outros actuam de acordo com os seus valores e crenças (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Luthans, Walumbwa, 2004).

Avolio (2005) identifica quatro dimensões na liderança autêntica que reflectem as características do líder autêntico:

- **Auto-consciência:** reflecte até que ponto o líder é consciente dos seus pontos fortes, suas limitações e deficiências.
- **Transparência relacional:** reflecte o grau de abertura do líder com os subordinados.
- **Perspectiva moral e ética:** reflecte até que ponto o líder estabelece um elevado padrão de conduta moral e ética.
- **Processamento equilibrado:** reflecte até que ponto o líder ouve e adopta o parecer e os pontos de vista dos seguidores antes de tomar decisões importantes.

A primeira dimensão proposta por Avolio (2005), a **autoconsciência**, tem como alicerce a noção de que a autenticidade exige altos níveis de autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos, compreensão das suas forças e deficiências, e o seu impacto sobre outras pessoas. Diversos estudiosos sobre liderança autêntica partilham da ideia de que os líderes autênticos são possuidores de um autoconhecimento, que reflecte clareza sobre os seus valores e as suas convicções (Shamir; Eilam, 2005; Sparrowe, 2005).

A segunda dimensão de liderança autêntica diz respeito à **transparência relacional** na relação com os seguidores. Uma vez que a liderança é sempre uma relação entre líder e seguidores, a autenticidade do líder deve ser atingida não só por meio do autoconhecimento, mas também pela construção de relacionamentos autênticos (Gardner et al., 2005). A liderança autêntica estende-se, assim, além da autenticidade do líder para abranger as relações autênticas, caracterizadas por orientação, transparência, abertura e confiança (Ilies; Morgeson; Nahrgang, 2005). Portanto, líderes, para serem autênticos, precisam ser transparentes ao expressarem as suas verdadeiras emoções e sentimentos para os seguidores, ao mesmo tempo que aumentam o autoconhecimento e a auto aceitação, e regulam tais emoções para minimizar as manifestações de emoções impróprias ou potencialmente prejudiciais (Avolio; Luthans; Walumbwa, 2004).

A transparência na comunicação dos seus valores é a dimensão que permite que as verdadeiras motivações do líder sejam percebidas pelo liderado como genuínas, gerando um processo híbrido de identificação e justificação das atitudes e ações do líder. Segundo Shamir e Eilam (2005), os liderados seguem o líder por acreditarem e confiarem nas crenças, nos valores e nas convicções que compartilham com este e não por causa de pressões e situações de coerção, normativas ou ainda por expectativas de recompensa pessoal. De fato, são os seguidores que “autenticam” o líder por meio do seu julgamento das reivindicações do líder com base nos seus valores e suas convicções, e não em meras convenções, nomeações ou desejos de poder pessoal, *status* ou outros benefícios. É a transparência que permite que os seguidores julguem os comportamentos do líder como consistentes com suas crenças e seus valores (Shamir; Eilam, 2005).

A terceira dimensão de liderança autêntica proposta por Avolio (2005) diz respeito à **perspectiva moral positiva**, que sinaliza que a liderança autêntica e o desenvolvimento desta englobam uma componente ética. Ao abordarem esse componente ético da liderança, May *et al.* (2003) descrevem um processo de decisão ética e transparente pelo qual os líderes autênticos desenvolvem a reserva de capacidade moral, eficácia, coragem e resiliência para lidar com questões éticas e alcançar autênticas e sustentadas ações morais.

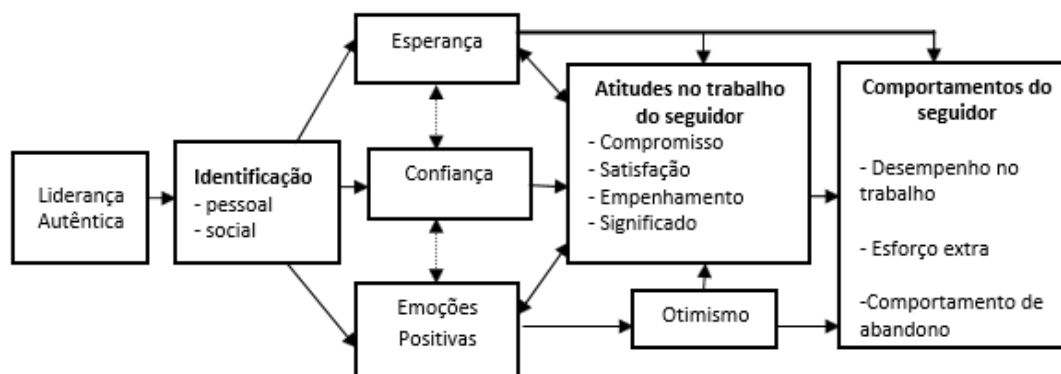
Assim, essa dimensão está relacionada com o estabelecimento de um elevado padrão de conduta moral e ética, e a uma auto regulação interna, em que o líder é guiado pelos seus padrões internos e valores morais em contraponto ao grupo e às pressões da própria sociedade (Gardner et al., 2005).

Um factor que ressalta é a necessidade de autoconhecimento e poder de reflexão por parte do líder autêntico e a coragem moral. Ela ajuda os líderes a enfrentar situações de forte pressão e manter seu compromisso de fazer a coisa certa (May et al., 2003). A base dessa coragem moral está na crença de que o líder possui competências, habilidades e motivação para justificar uma determinada acção moral. Outra característica do líder autêntico é a resiliência moral, importante para melhorar sua capacidade adaptativa às situações difíceis, a fim de manter um comportamento verdadeiro e sustentável ao longo do tempo. O líder moralmente resiliente é capaz de adaptar-se continuamente e lidar com situações que possam ameaçar as acções baseadas nos seus princípios (May et al., 2003).

Finalmente, a quarta dimensão, o **processamento equilibrado**, está relacionada com a forma como o líder pondera sua opinião e considera a dos seus seguidores, antes de tomar suas decisões importantes. Segundo Avolio (2005), os líderes autênticos entendem como um desafio visões diferentes das suas e que possam modificar suas posições mais profundas. Segundo Kernis (2003), a autenticidade envolve necessariamente o processamento equilibrado e imparcial de informações. Esse autor utiliza a expressão “processamento imparcial” para se referir a uma ausência de negações, exageros ou distorções, propondo ser esse processamento um componente básico de autenticidade.

A liderança autêntica é assim apresentada como a base para criar confiança, ajudar as pessoas a desenvolver as suas forças e a serem mais positivas, a abrir o seu pensamento, a adicionar valor e sentido sobre aquilo que está certo nas decisões, e a melhorar a performance global da organização ao longo do tempo (Avolio et al., 2004).

Na mesma linha, e tendo como exemplo a Figura 13, os autores procuraram aclarar como os líderes autênticos influenciam as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos liderados, aumentando a motivação, o comprometimento e a satisfação destes. Com a particularidade de se focarem nos processos de ligação entre a Liderança Autêntica e as atitudes e comportamentos dos seguidores, apontam para a importância do processo de identificação dos seguidores com o líder – identificação pessoal - e com o grupo – identificação social – e ainda da utilidade de variáveis como a esperança, confiança, emoções positivas e optimismo, reconhecendo-as como factores críticos de sucesso na eficácia da Liderança. Segundo os autores, estas variáveis mutuamente influenciáveis, poderão ser melhoradas e constituírem-se como ligações essenciais do processo de desenvolvimento da Liderança Autêntica (Avolio et al., 2004).

Figura 13 - Modelo de Liderança Autêntica e Comportamento e Atitudes dos Seguidores.

Fonte: Adaptado de Avalio et al. (2004).

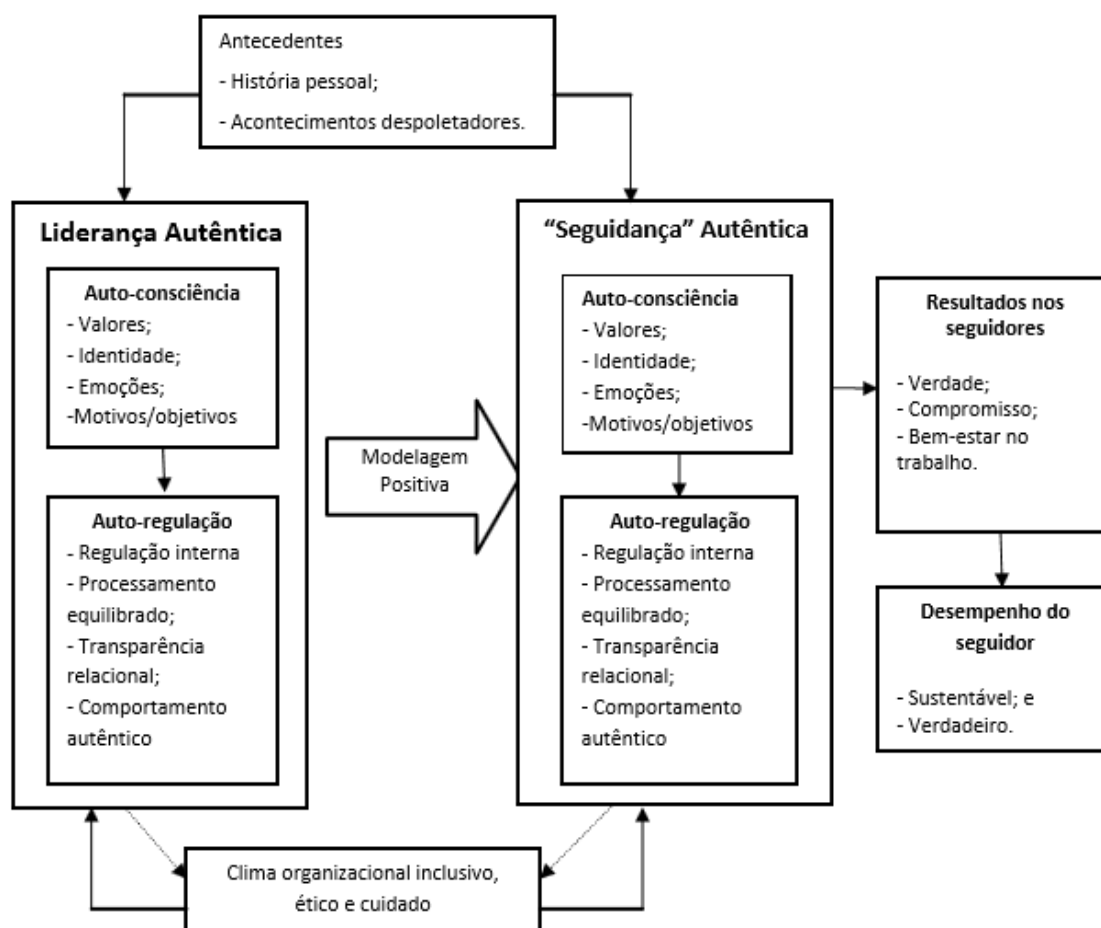
Outros estudos foram realizados, e investigadores como Gardner et al. (2005) e Ilies et al. (2005), Walumbwa et al. (2008) propuseram uma nova definição para a liderança autêntica: “é um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a auto-consciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o auto-desenvolvimento positivo”.

Avolio e Gardner (2005) também fomentam a ideia de que a liderança autêntica é extremamente importante nas organizações, pois ajuda os seus elementos a encontrar sentido e compromisso com o trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores.

O mesmo autor, reconhece a Liderança Autêntica como um conceito multidimensional, no qual, além da autenticidade do líder são também essenciais os relacionamentos autênticos, caracterizados por abertura e confiança, transparência e orientação. Gardner et al., (2005) optaram, contrariamente a Luthans e Avolio (2003) e Avolio et al. (2004) - que salientavam a importância de aspectos como as capacidades psicológicas positivas e a componente moral da Liderança Autêntica –, por enfatizar os processos de desenvolvimento dos seguidores, propondo um modelo de Liderança Autêntica (Figura 14) que evidencie a autoconsciência/conhecimento e a auto-regulação dos líderes e liderados. Na tentativa de compilar num único modelo os diferentes contributos na definição da Liderança Autêntica, os autores acreditam que a história

pessoal do líder – influências familiares, experiências educativas e profissionais - bem como os desafios marcantes com que se deparam ao longo da vida – doença ou morte de alguém muito próximo – podem activar o desenvolvimento da Liderança Autêntica. Estes acontecimentos funcionam como catalisadores a uma maior autoconsciência, que transforma as adversidades em oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal. Para estes investigadores, o auto conhecimento do líder constitui-se como um factor chave no desenvolvimento da Liderança Autêntica, porquanto ao refletirem e, conseqüentemente, ao aprenderem quem são e o que valorizam, os líderes constroem um sentido de si próprios que funcionará como âncora escorada das suas acções e decisões. Esta introversão do líder permitirá aclarar e estabelecer a concordância entre o seu eu, os seus valores fundamentais, a sua identidade, as suas emoções, motivações e objectivos.

Figura 14 - Modelo de Liderança Autêntica e de Desenvolvimento dos Seguidores.

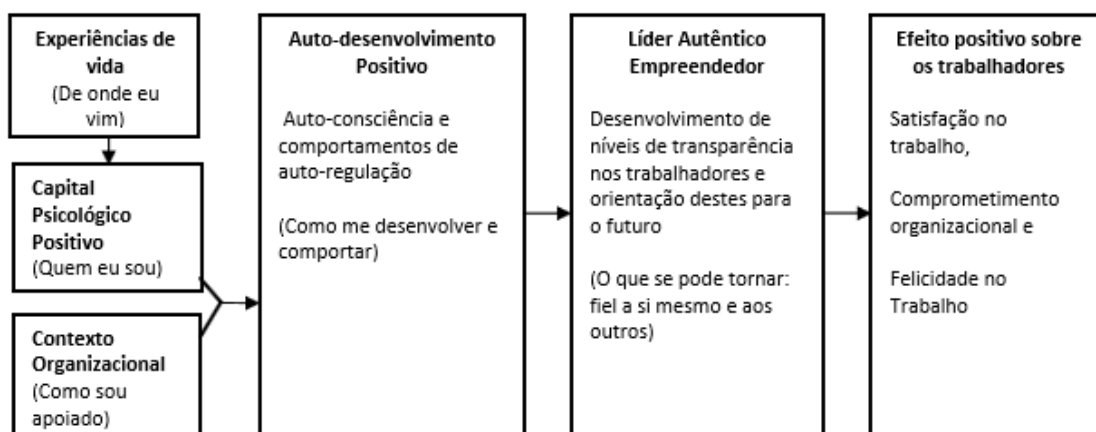


Fonte: Adaptado de Gardner et al. (2005).

Na construção do amplo quadro teórico de Liderança Autêntica assumem um papel não menos importante os contributos de Jensen e Luthans (2006) (Figura 15). Estes autores apresentaram um estudo exploratório de aplicação da teoria da Liderança Autêntica a empresas de pequena dimensão. As principais conclusões apontam para o impacto significativo que a percepção de Liderança Autêntica dos liderados sobre os seus líderes tem nas atitudes dos primeiros bem como no crescimento e desempenho organizacional.

Assim, defendem que os empresários que praticam uma liderança autêntica estão melhor preparados para ultrapassar os desafios que se apresentam nos novos negócios. Consideram, ainda, que a “liderança autêntica defende as forças internas, a visibilidade, a credibilidade, a dedicação para projectos comuns, a personificação de valores e princípios, a coragem, a humildade e o respeito pelos outros”.

Figura 15 - Modelo de Liderança Autêntica de Jensen e Luthans (2006).



Fonte: Adaptado de Jenses e Luthans (2006).

Autenticidade na liderança descreve líderes como pessoas que tem uma grande capacidade para processar de forma eficaz informações sobre si mesmos (os seus valores, crenças, objectivos e sentimentos), a capacidade de ajustar o seu comportamento em liderança de acordo com o seu próprio eu, a sua identidade pessoal claro, e uma capacidade de harmonizar as suas preferências com as obrigações da sociedade (Chan, Hannah, & Gardner, 2005).

Nas diferentes abordagens o líder poderá desenvolver a autenticidade do seguidor mas o contrário não é cogitado. Algera e Lips-Wiersma (2012) também desenvolveram uma reflexão crítica ao estado actual da Liderança Autêntica, que assentou essencialmente em quatro premissas:

Tabela 11 - A abordagem existencialista e os pressupostos subjacentes À Teoria da Liderança Autêntica.

Perspectivas da Liderança Autêntica	Abordagem existencialista
Ênfase nas qualidades positivas do líder autêntico e a autenticidade é entendida como um estado de semelhança e de permanente qualidade.	Inautenticidade é inevitável.
O líder autêntico pode influenciar a autenticidade e criar significado para os liderados. Os seguidores precisam da influência e de orientação na procura de valores, crenças e objectivos.	Autenticidade requer a criação de um próprio significado.
A autenticidade conduz ao alinhamento entre as metas e os valores do líder, liderados e organização.	Autenticidade não implica a congruência entre valores e objectivos
Um individuo autêntico é mais ético e moral que um individuo menos autêntico.	Autenticidade não é intrinsecamente ética.

Fonte: Adaptado de Algera e Lips-Wiersma (2012).

Segundo estes autores:

(1) A inautenticidade é inevitável: entendem que a teoria da Liderança Autêntica interpreta a inautenticidade como maléfica, não aceitando o seu cariz natural e inevitável nas organizações. Os autores defendem que líderes e liderados integram um contexto volátil, de grandes pressões, no qual é inexequível ser-se a toda a hora e a todo o momento autêntico;

(2) A autenticidade requer um significado próprio: os teóricos da Liderança Autêntica perfilham da ideia de que é o líder que cria significado e influencia os seus seguidores a serem mais autênticos. Para Algera e Lips-Wiersma (2012) os trabalhadores não necessitam dos seus líderes para darem significado às suas vidas e tornar-se autêntico é uma possibilidade deixada a todo e qualquer indivíduo. Se os trabalhadores não forem livres para expressarem os seus valores e as suas crenças, eles serão desde logo inautênticos. Os líderes não podem impor os seus valores;

(3) A autenticidade não implica a congruência entre os objectivos e os valores: os autores da Liderança Autêntica atribuem especial ênfase ao alinhamento entre os objectivos dos liderados, seguidores e organização, admitindo, inclusivamente, a

justaposição de interesses. Porém, Algera e Lips-Wiersma (2012) entendem como inerente às relações humanas o dissentimento entre os interesses individuais e os objectivos colectivos. É, pois, essencial que o constructo da Liderança Autêntica atente e reconheça este potencial constrangimento;

(4) A autenticidade não é intrinsecamente ética: alguns teóricos da Liderança Autêntica como, por exemplo, Walumbwa et al. (2008) advogam que ser autêntico é estabelecer elevados padrões morais e de conduta ética. Algera e Lips- Wiersma (2012) entendem que o líder deve primar por ser moralmente cuidadoso e não considerar que o bem maior será conseguido a partir dos “autênticos”. Ainda que o líder e seguidores autênticos disponham de elevados padrões morais, as decisões éticas poderão ser acometidas por influências extrínsecas.

Estes críticos da Liderança Autêntica afirmam que a mesma não está preparada para ultrapassar as exigências (pelo lucro e de mercado) na capacidade do líder para agir moralmente ou eticamente.

Shamir e Eilam (2005) defendem que os líderes autênticos apresentam algumas particulares que os caracterizam, como:

1. Os líderes autênticos não fingem a sua autenticidade. Quando eles desempenham um papel de liderança, estão a ser eles próprios e não agem de acordo com as expectativas das outras pessoas.

2. Os líderes autênticos não desempenham um papel de liderança para ter status, honra ou outras recompensas pessoais. Eles têm causas ou missões que querem promover e desenvolver, e usam a liderança como uma forma de o conseguir. As actividades destes líderes são coerentes com os seus valores profundos, e eles não estão apenas interessados em ser iguais aos outros mas também em fazer a diferença.

3. Os líderes autênticos são originais e não imitam ninguém. Isto não quer dizer que eles sejam necessariamente únicos ou muito diferentes dos outros líderes nos seus traços de personalidade: os seus valores, as suas convicções, as suas causas ou missões podem ser similares às dos outros líderes, mas o processo através do qual eles chegam a estas convicções e causas não é um processo de imitação. Eles interiorizam os seus valores e convicções a partir das suas experiências pessoais, e defendem-nos por serem verdadeiros e não apenas por serem social ou politicamente apropriados. Claro que os líderes são seres sociais e, por isso, influenciados por valores e normas sociais. Os seus valores e

convicções poderão não ser inteiramente originais, mas são construídos através das suas experiências e emoções pessoais. Bennis (1992) concorda com esta ideia afirmando que “a liderança sem a nossa perspectiva e sem os nossos pontos de vista não é liderança. Não podemos pedir pontos de vista emprestados, tal como não podemos pedir os olhos de outra pessoa emprestados. Essas convicções devem ser autênticas e por isso originais, porque as pessoas são originais”. Estas perspectivas não necessitam de ser dramaticamente diferentes dos pontos de vista dos outros que estavam numa posição de liderança, mas necessitam de ser pessoais uma vez que são desenvolvidas a partir de experiências pessoais, reflexões pessoais e aprendizagem pessoal.

4. Os líderes autênticos são aqueles cujas acções são baseadas nos seus valores e convicções. O que eles dizem corresponde ao que eles acreditam, e as suas acções são consistentes com o que dizem e acreditam, sendo caracterizados por terem altos níveis de integridade e transparência (Gardner et al., 2005).

Shamir e Eilam (2005) consideram ainda que os líderes podem ser distinguidos dos menos autênticos para os mais autênticos, segundo as seguintes características relacionadas:

1. O grau de incorporação do papel de líder; estes líderes não necessitam de usar o termo líder para se definirem a si próprios, pois pensam em si como líderes e executam esse papel constantemente e não apenas quando estão a trabalhar.

2. O nível de clareza do seu auto-conceito, sendo que esta clareza se centra à volta de valores e convicções fortes; as crenças pessoais destes líderes são claras, confiantemente definidas e internamente consistentes.

3. O facto de os seus objectivos serem auto-concordantes; estes líderes são motivados pelos seus objectivos que representam as suas paixões, as suas crenças e os seus valores centrais.

4. O grau no qual o seu comportamento é consistente com o seu auto-conceito.

Através de todos estes estudos e características, podemos verificar que os líderes autênticos promovem a confiança dos funcionários e o respeito que são muito importantes para que os funcionários se sintam livres para propor ideias não convencionais e introduzir novas opiniões, sem medo das consequências (Avolio et al., 2004).

A liderança autêntica acaba por afectar a motivação intrínseca de todos os funcionários (Ilies et al., 2005). Funcionários tomam a iniciativa para o seu próprio

desenvolvimento, pois eles percebem que podem alcançar mais do que se pensava anteriormente. Ao agirem na direcção do pensamento positivo, da construção de auto - confiança e criando esperança no desenvolvimento por si próprio, qualquer pessoa pode tornar-se autêntico, investindo de forma proactiva em seu próprio desenvolvimento (George, 2007).

4.1 Autenticidade

Um dos conceitos que está na essência da teoria da Liderança Autêntica é a Autenticidade (Sobral & Gimba, 2012), sendo necessário aprofundar esse conceito para uma melhor compreensão deste fenómeno. Embora não seja novo, tem-se assistido ultimamente ao reaparecimento do interesse pelo seu estudo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Os psicólogos humanísticos, contribuíram para a clarificação do conceito de autenticidade. Estes focaram a sua atenção no desenvolvimento de indivíduos que estão em equilíbrio com a sua natureza e que se vêem a si próprios com clareza e exactidão. Estes indivíduos são pessoas funcionais, que estão livres das expectativas que os outros têm de si próprios, podendo, por isso, fazer melhores escolhas pessoais (Maslow, 1968 e 1971).

Embora as definições de autenticidade sejam muitas, sofre com o erro comum de se confundir autenticidade com sinceridade (Erickson, 1995). Linonel Trilling define sinceridade como uma congruência entre confissão e realidade, isto é, a sinceridade refere-se à medida que a própria expressão externa de sentimentos e pensamentos estão alinhados com a realidade vivida pelo próprio. A sinceridade é, portanto, julgada pela medida em que o auto é representado com precisão e transmite honestidade perante os outros, ao invés de ser apenas uma mera verdade pra o próprio (Erickson, 1995).

Erickson (1995) qualifica a autenticidade de “relativa”, segundo ele, uma pessoa poderá não ser completamente autêntica ou inautêntica. Os estados de autenticidade dos indivíduos não são absolutos, podendo mudar ao longo da sua vida. Autores como Avolio e Gardner (2005) alertam para a frequente utilização indistinta dos conceitos de sinceridade e autenticidade, esclarecendo que o que distingue a sinceridade da autenticidade é que a primeira necessita da interacção com os outros para se manifestar, enquanto a segunda não.

Harter (2002) define a autenticidade como ser-se fiel a si mesmo. Ser autêntico impõe, pois, uma congruência entre os pensamentos, emoções, crenças, valores e

sentimentos com as acções. Mais tarde, Kernis (2003) e Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) sugerem que a autenticidade é mais do que apenas ser-se fiel a si mesmo, apresentandoa como um constructo, no qual o ambiente social onde o indivíduo se insere e as relações que estabelece têm influência no seu comportamento. Nesta mesma linha, Goffee e Jones (2005) oferecem que a autenticidade só é reconhecida pelos outros. Trata-se, por conseguinte, de um conceito multidimensional que comporta diferentes componentes (Walumbwa et al., 2008). Novicevic, Harvey, Ronald e Brown-Radford (2006), partindo dos densos estudos acerca da autenticidade, distinguem e apresentam duas perspectivas históricas do conceito: a perspectiva filosófica e a perspectiva psicológica (Tabela 2).

Mais recentemente, Algera e Lips-Wiersma (2012) dizem que a autenticidade na liderança tal como está teorizada corre o risco de não cumprir os objectivos estabelecidos, ou seja, “abordar a crise ética no mundo organizacional e servir de “bússola moral””. Estes autores defendem que a exploração das raízes existenciais do conceito de autenticidade permitirá cumprir os objectivos essenciais da Teoria da Liderança Autêntica.

Com efeito, ao aprofundar o conceito, partem de quatro premissas essenciais particularmente relevantes para a Liderança Autêntica.

Tabela 12 - Perspectivas do Conceito de Autenticidade.

Perspectiva Filosófica	<p>Como uma virtude moral:- Uma resposta moral para o declínio dos valores cívicos e religiosos (Baumaster, 1987);- Uma orientação emocional em relação ao mundo (Furtak, 2003: 424);- A reflexão da sua forma emocional e subjectiva de vida (Kierkegaard, 1996);- Aspiração virtuosa de seguir a sua própria direcção, o seu caminho, e não ir atrás da "multidão" (Pianalato, 2003).</p>
	<p>Como uma escolha ética:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vencer a si mesmo, tendo fé e escolhas Auto motivadas (Heidegger, 1962/1927); - Reconhecimento da vontade psicológica e habilidade para equilibrar o interesse público e privado, responsabilidade na escolha de alternativas e no estabelecimento de metas (Sartre, 1948); - Capacidade do indivíduo procurar formas progressivas de harmonizar as exigências pessoais de autodesenvolvimento com as de responsabilidade pública para desenvolver tais capacidades nos outros (Adorno, 1953); - Autônomo para poder diferenciar a mente real e ideal e alma (Danzinger, 1997).
Perspectiva Psicológica	<p>Como um traço ou estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção individual que reflecte não só a autoconsciência de motivos imparciais e Auto cognições relevantes, mas também a autodeterminação das próprias escolhas comportamentais e relacionais (Kernis, 2003a). - Expressão das próprias convicções acompanhado com a aceitação da responsabilidade para as suas próprias decisões (Hoy et al., 1996). - Estado individual que ocorre quando os indivíduos se auto-regulam de forma a satisfazer as suas necessidades básicas necessidades psicológicas para a competência, autodeterminação, e parentesco (Ryan & Deci, 2002). - Sentimentos conflitantes e metas que significativamente promovem o Auto crescimento e experiências informando sobre a complexidade dos sentimentos verdadeiros (Goldman & Kernis, 2002: 5).
	<p>Como identidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Significado que atribuí à identidade particular em auto-referenciais (Erickson, 1995) - Possuir experiências pessoais, e agir de acordo com os seus pensamentos e sentimentos (Harter, 2002). - Reivindicação que é feita por ou para alguém, que pode ser aceite ou rejeitada por outros (Peterson, 2005). - O julgamento individual dos seus papéis sociais, utilizando as normas que os outros usam para julgá-lo.

Fonte: Adaptado de Novicevic et al., (2006)

1) **A falta de autenticidade é inevitável:** corroboram a perspectiva dos existencialistas sobre a necessidade de compreender a existência autêntica e a distingui-la

da não autêntica. Defendem que estamos perante a primeira modalidade quando se está ciente do significado da própria existência e se compreende a estrutura essencial da vida; na segunda, esta consciência não existe. Entendem que um estado autêntico é mais desejável a uma existência não autêntica, procurando que as pessoas entendam e aceitem a responsabilidade pela sua própria vida. No entanto, também reconhecem que as pessoas integram um contexto, uma sociedade, que os abstrai de serem conscientes da sua singularidade e do significado da sua vida, aceitando, portanto, que as pessoas resumam, não poucas vezes, a essência da sua existência à consonância entre os seus comportamentos e as normas sociais estabelecidas. Defendem, porém, que é precisamente a ideia de pertença ao grupo que ulteriormente suscita a curiosidade em descobrir a verdadeira identidade. A autenticidade emerge, assim, da consciência de não autenticidade. Para estes autores, a noção de inautenticidade é condição para a autenticidade e uma não existe sem a outra. A inautenticidade não deve ser encarada como malévola, mas antes como parte nata da vivência humana. Em suma, e transpondo esta perspetiva ao contexto organizacional, os líderes, na realidade, não conseguem ser autênticos em todos os momentos, em todas as situações e com todas as pessoas;

2) **A autenticidade requer um significado próprio:** implica que as pessoas sejam capazes e responsáveis por criar o seu próprio significado de vida. Basicamente a este nível, os autores entendem que o significado nunca pode ser dado ou criado por ninguém para o indivíduo, ele é o único responsável pela criação do significado da sua própria vida.

3) **A autenticidade não implica a congruência entre os objetivos e os valores.** A autenticidade é determinada pelos valores e as crenças que o indivíduo entende serem importantes. A pessoa autêntica não se conforma com o que é entendido pelos outros como importante, mas antes age em consonância como o que ele próprio considera ter significado. Assim, para os existencialistas, o alinhamento dos valores e das crenças com os objetivos entre diferentes indivíduos ou grupos não significa necessariamente autenticidade. Líderes, liderados e organização poderão possuir valores diversos e almejar objetivos diferentes.

4) **Por fim, a autenticidade não é intrinsecamente ética:** o que na perspectiva de um indivíduo autêntico pode ser considerado aceitável, para outros poderá não ser ético.

Os autores procuraram assim transpor para a Liderança Autêntica as premissas existencialistas do conceito de autenticidade.

5. Caracterização da Organização

Centro Hospitalar Médio Tejo

O Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E. integra três unidades hospitalares de carácter geral, localizadas em Abrantes, Tomar e Torres Novas. Com uma área de influência que engloba 15 concelhos (Ourém, Ferreira do Zêzere, Tomar, Vila de Rei, Mação, Sardoal; Gavião; Ponte de Sôr; Abrantes; Constância; Vila Nova da Barquinha; Golegã; Entroncamento; Alcanena e Torres Novas), servindo assim uma população de cerca de 266 mil habitantes.

O CHMT tem como principal missão prestar cuidados de saúde diferenciados, com eficiência e qualidade, em articulação com outros serviços de saúde e sociais da comunidade, a custos comportáveis, aos utentes da área de influência do Médio Tejo, promovendo a complementaridade entre os hospitais do Centro e apostando na motivação e satisfação dos seus profissionais. Como visão, este pretendemos ser um hospital de referência na prestação de cuidados de saúde, na eficiência e eficácia da utilização dos recursos, sempre com o objectivo de atingir a satisfação dos utentes e dos colaboradores.

No desenvolvimento sustentado da sua actividade, o CHMT tem como base os seguintes valores essenciais: Qualidade, procurando obter os melhores resultados e níveis de serviço na prestação de cuidados, tendo como base a satisfação das necessidades da comunidade, assumindo o princípio da melhoria contínua e promovendo a cooperação entre os diferentes Serviços; Ética e Integridade, orientando as acções tomadas segundo os mais nobres princípios de conduta, nas relações com os doentes e profissionais do Centro; Respeito pelos direitos individuais, assumindo o compromisso de salvaguardar a dignidade e o bem-estar de cada indivíduo; Competência e Inovação, promovendo o desenvolvimento dos profissionais e a implementação de novas soluções que permitam assegurar a prestação dos melhores cuidados de saúde.

Relativamente a cada Unidade, a de Abrantes foi fundada em 1483 pelo Conde de Abrantes, Dom Lopo de Almeida, e sua esposa, Dona Brites da Silva. D. João II, em 1488, ordenou que todos os hospitais e albergarias de Abrantes se juntassem para formar um único hospital, o que só veio a concretizar-se em 1530, coincidindo com a sua integração na Misericórdia, fundada em 1529. Manteve-se na dependência da Misericórdia até 1975,

momento em que passou para a tutela do Estado. Em 1979 o Ministério da Saúde mandou construir o actual edifício, o qual foi inaugurado em 25 de Outubro de 1985.

A unidade de Tomar foi instituída pelo administrador e governador da Ordem de Cristo, no século XV, que juntou todos os hospitais e hospícios existentes em Tomar numa só instituição a que chamou Hospital de Nossa Senhora da Graça. No reinado de D. Manuel I, o hospital foi transformado em Santa Casa da Misericórdia de Tomar, tendo sido dirigido por aquela instituição até Maio de 1975. A degradação das suas instalações determinou a construção de um novo edifício, moderno e confortável, inaugurado em Janeiro de 2003.

A história da unidade de Torres Novas remonta aos finais do século XV com a instalação do Real Hospital nos terrenos da Ermida dos Fiéis de Deus. No reinado de D. Luís o hospital muda de instalações para o Convento do Carmo, sendo já administrado pela Santa Casa da Misericórdia. Após o 25 de Abril passa a integrar a rede de hospitais públicos. Em Outubro de 2000 é inaugurado o novo edifício do hospital com excelentes condições para a prestação de cuidados de saúde de qualidade.

A necessidade de rentabilizar recursos humanos, financeiros e técnicos, promovendo a complementaridade originou a constituição do Grupo Hospitalar do Médio Tejo, através da Portaria n.º 209/2000, de 6 de Abril. Os Hospitais Distritais de Abrantes, Tomar e Torres Novas, embora mantendo a sua natureza de pessoas colectivas públicas com autonomia administrativa e financeira, passaram a estar sujeitos a uma coordenação comum. Em 2001, a Portaria 1277, de 13 de Novembro extinguiu os três Hospitais Distritais e integrou-os numa única instituição, com uma gestão comum e integrada: O Centro Hospitalar do Médio Tejo. Em Dezembro de 2002, o Decreto-Lei n.º 301/2002 transformou o Centro Hospitalar em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, com a designação de Centro Hospitalar do Médio Tejo, SA. A última alteração é feita em Dezembro de 2005, através do Decreto-Lei n.º 233/2005, que transforma os 31 Hospitais S.A. em Entidades Públicas Empresariais, E.P.E..

6. Metodologia da Investigação

6.1 Procedimento

Tendo em conta os objectivos e a finalidade da investigação, torna-se necessário seleccionar o processo metodológico que melhor possa contribuir para a investigação em estudo. Assim, a metodologia que será aplicada consiste em utilizar um questionário como instrumento de trabalho que irá investigar o perfil de liderança autêntica e os comportamentos e atitudes relacionadas com a motivação dos colaboradores, a partir das suas percepções pessoais.

De forma a conduzir esta investigação aos resultados pretendidos é necessário ter em conta vários aspectos como a selecção do local, da população, a recolha de dados, a análise estatística e descritiva e a sua correcta interpretação, tendo em conta os objectivos.

6.2 Objectivos de Estudo

Através de todo o desenvolvimento teórico realizado nos capítulos anteriores pretende-se criar uma base que ajude na análise e interpretação dos resultados obtidos e desta forma responder às hipóteses que foram formuladas.

Como objectivo geral deste estudo temos a caracterização dos comportamentos de um líder autêntico e avaliar a sua influência na motivação dos colaboradores. No entanto também se pretende atingir determinados objectivos mais específicos como, caracterizar um líder autêntico, identificar a necessidade de maior na motivação, identificar as necessidades da motivação actual dos colaboradores e a influência da liderança autêntica na motivação profissional.

Para que seja possível responder aos objectivos propostos e para que se consigam tirar conclusões neste estudo, é fundamental criar hipóteses, são elas:

- Quanto maior for a percepção de liderança autêntica maior será a sua motivação;
- Todas as componentes da liderança autêntica influenciam da mesma forma a motivação.

6.3 Tipo de Estudo

De forma a concretizar os objectivos a que nos propusemos, a nossa opção metodológica tem como objectivo medir o grau e a direcção de uma relação entre duas

variáveis que é expressa por um coeficiente de correlação, centrando-se assim num estudo de natureza correlacional e com uma abordagem quantitativa.

A investigação correlacional apenas estabelece a existência de uma relação entre duas variáveis mas não estabelece uma relação “causa-efeito” entre elas (Freixo, 2012). Neste tipo de investigação é importante perspectivar assim alguns aspectos chave do procedimento como a definição do problema, que implica a prévia formulação de uma hipótese ou hipóteses de relação entre uma ou mais variáveis, relação que irá ser testada, o que implica que o estudo não seja conduzido a partir de variáveis escolhidas ao acaso.

Outro dos pontos-chave é a amostra e a selecção do instrumento, pois segundo vários autores um estudo correlacional não deverá ter um número de sujeitos inferior a 30, assim como os dados recolhidos têm que ser precisos, por isso o instrumento de recolha de informação assume especial relevância. Por fim, outro dos pontos importantes neste tipo de estudo é a recolha, análise e interpretação dos dados, em que os dados são recolhidos através de dois ou mais conjuntos de dados referentes a cada um dos sujeitos previamente seleccionados por amostragem. Em conformidade com a natureza do estudo recolhem-se dados relativos a duas ou mais variáveis e podem aplicar-se todos os cálculos estatísticos considerados adequados e de complexidade variável (Freixo, 2012).

6.4 População e Amostra

A população alvo diz respeito ao conjunto de elementos que o investigador quer estudar. É formada pelos elementos que cumprem os critérios de selecção, definidos antecipadamente, e para os quais o investigador deseja fazer uma generalizações.

Assim, a amostra será constituída por um conjunto de sujeitos retirados dessa população, através de uma amostragem. Esta amostragem é um conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada (Freixo, 2012).

Neste estudo o tipo de amostragem foi não probabilística, pois neste processo os elementos da população não tinham a mesma probabilidade de serem seleccionados para integrarem a amostra.

O universo do presente estudo é constituído por técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros do um centro hospitalar, composto por três hospitais e localizado no interior do país.

O tamanho da amostra em estudo é de 100 profissionais de saúde, mais concretamente 34 técnicos de diagnóstico e terapêutica e 64 enfermeiros que se encontravam em serviço de 15 de Setembro a 3 de Outubro de 2014. Dois dos inquiridos não referiram qual era a sua categoria profissional.

6.5 Instrumentos de Medida

Para a recolha de dados será utilizado um questionário composto por questões de respostas fechadas.

O questionário (em anexo) divide-se em três partes e tem por objectivo perceber aspectos presentes nas teorias da presente investigação. A primeira parte, diz respeito à caracterização sociodemográfica dos profissionais de saúde, sendo composta pelas seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional, os anos que trabalha no centro hospitalar, nível da organização em que se encontra e unidade onde desempenha as suas funções.

A segunda parte, é constituída por 18 afirmações compostas por atitudes e comportamentos que se pretende que o profissional refira a frequência com que elas ocorrem, permitindo assim medir o grau em que o inquirido se orienta para a sucesso, a afiliação e o poder segundo a caracterização estabelecida por McClelland (1987), através da tabela a baixo.

Tabela 13 - Componentes da motivação em estudo.

Componente em estudo	Dimensões	Itens
Motivação	Sucesso	1, 4, 7, 10, 13
	Afiliação	2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18
	Poder	3, 6, 9, 12, 15 e 17

A terceira parte do questionário é composta por um conjunto de itens direccionados à Liderança Autêntica. O questionário de Liderança Autêntica, doravante designado de ALQ (Authentic Leadership Questionnaire), foi desenvolvido por Avolio, Gardner e Walumbwa (2007) e validado, posteriormente, por Walumbwa et al. (2008). Na sua versão original, pretendia medir 5 dimensões da Liderança Autêntica: a autoconsciência; a transparência relacional; o processamento equilibrado da informação; a regulação interna e a perspectiva moral positiva. Mais tarde, como as dimensões de regulação interna e da

perspectiva moral interna foram agregadas, o constructo foi reduzido aos 4 domínios que atualmente conhecemos (Walumbwa et al., 2008). Distribuído pela Mindgarden, Inc, com o objetivo de avaliar as percepções de Liderança Autêntica quer dos trabalhadores em relação ao seu líder (ALQ – Rater); quer do líder em relação a si mesmo (ALQ – Self), o ALQ, nas suas duas versões, comporta 16 itens, que medem as quatro dimensões oferecidas pela literatura como componentes do conceito de Liderança Autêntica: a auto-consciência; a transparência relacional; a perspectiva moral internalizada e o processamento equilibrado da informação. Tendo em conta o objectivo do estudo, só foi aplicado o questionário relativo à percepção que os profissionais têm em relação ao seu líder. Os profissionais, neste instrumento, são chamados a pronunciarem-se, assinalando, anonimamente, o nível de veracidade das afirmações contempladas nos 16 descritores, mediante uma escala de 5 itens que vai do 1: “nunca” ao 5: “sempre”, estando as quatro dimensões divididas da seguinte forma:

Tabela 14 - Componentes da Liderança em estudo.

Componente em estudo	Dimensões	Itens
Liderança Autêntica	Transparência Relacional	1, 2, 3, 4 e 5
	Perspectiva Moral	6, 7, 8 e 9
	Processamento Equilibrado	10, 11 e 12
	Auto - Consciência	13, 14, 15 e 16

6.6 Investigação

Após a análise e revisão da literatura relativamente à liderança autêntica e à motivação e tendo em conta os objectivos deste estudo tornou-se necessário estabelecer hipóteses a analisar que levassem aos resultados pretendidos. Essas hipóteses vão permitir o atingimento desses objectivos de forma mais fiável e segura, podendo assim tirar conclusões mais concretas e mais direccionadas à temática.

Luís Rosa (1994) define influência como um conjunto de actuações que levam o poder a decidir de uma forma ou de outra. E esse poder poder-se-á definir como a capacidade de utilizar a força, mas não o emprego da força enquanto tal; é a capacidade de aplicar sanções, mas não a aplicação das sanções em si mesma (Bertrand e Guillemet, 1988). Na opinião destes autores, se esse poder é institucionalizado, estando assim perante

a autoridade. Esta, quando formal, fixa, antecipadamente, as funções, as posições e as relações, perante isto propomos a seguinte hipótese:

H1: A transparência relacional influencia positivamente a necessidade poder da motivação.

De acordo com Chiavenato (1992), os gerentes são os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, mas, para tal, devem assumir a postura de líder. Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipa e dinâmicas de grupo (Chiavenato, 2005). Outros autores salientam que todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados e afirmavam a importância da exactidão e clareza da comunicação para uma boa liderança. O líder precisa saber perceber as motivações dos colaboradores e expectativas destes, no ambiente de trabalho, saber trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o estilo próprio de cada colaborador (Bergamini, 1994). Assim, foi criada a hipótese seguinte:

H2: O processamento equilibrado irá influenciar positivamente o sucesso dos profissionais, na perspectiva da motivação.

De acordo com Rego e Cunha (2003: 328), “os líderes que efectivamente colocam as suas organizações em patamares de superior desempenho são os que combinam elevada determinação com a humildade – os denominados líderes de nível 5. (...) Às características mencionadas podem acrescentar-se a actuação exemplar, a consistência entre palavras e actos, a lealdade, a confiança, a integridade, o desejo de aprendizagem contínua. (...) Essas qualidades (humildade + determinação) são postas à prova nas situações difíceis. É nestas que se testa o carácter dos homens e das mulheres – e é também nelas que nascem aqueles a quem chamamos líderes.”. Perante esta citação é possível estabelecer a seguinte hipótese:

H3: A autoconsciência influencia de forma positiva a necessidade da motivação para o sucesso, dos profissionais de saúde, no desempenho das suas funções.

Por fim, como sustenta também a literatura anterior, os líderes que possuem esta transparência relacional precisam ser transparentes ao expressarem as suas verdadeiras emoções e sentimentos para os seguidores, indo assim ao encontro à necessidade de afiliação. Pois as pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem à sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (Bergamini,1997). Assim sendo, outra das hipóteses criadas foi:

H4: A transparência relacional influencia positivamente o sentimento de afiliação, uma das necessidades da motivação.

6.7 Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico dos dados relativos aos questionários foi realizado através do programa informático *Statistical Package for Social Sciences - SPSS for Windows*, versão 21.0, os dados foram analisados

Na primeira fase, com vista a descrever e a caracterizar a amostra em estudo, foi feita uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo foram aplicadas estatísticas descritivas simples (frequências e percentagens).

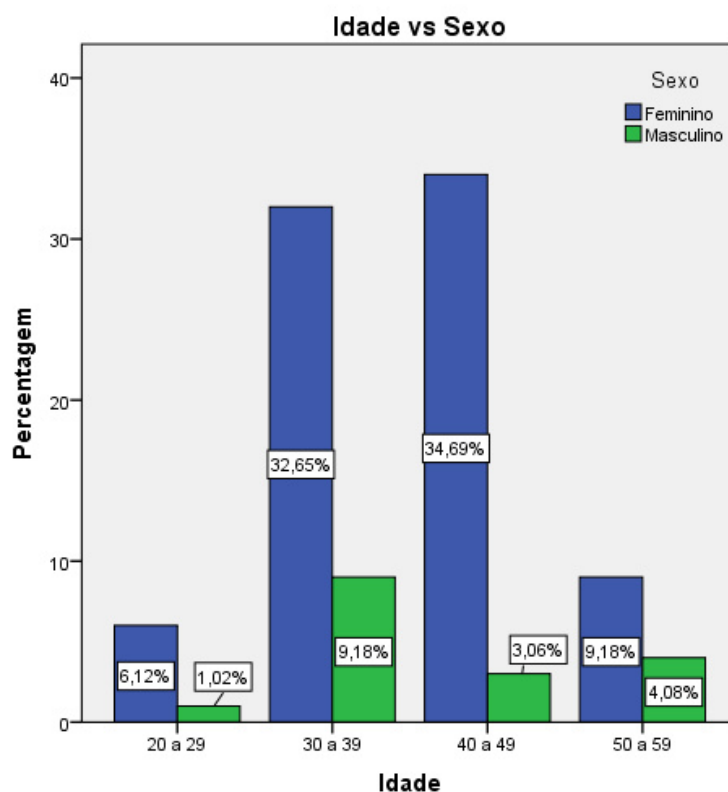
7. Análise e Discussão dos Resultados

7.1 Caracterização da Amostra

A amostra de colaboradores do CHMT, teve como base de caracterização as variáveis: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional, nível na organização, anos de serviço e unidade de saúde onde desempenha funções, que serão apresentadas e descritas de seguida.

Relativamente às variáveis idade e sexo, conforme indica a Figura 16, o sexo feminino é maioritário, constituindo 82,7%, sendo os restantes 17,3% do sexo masculino.

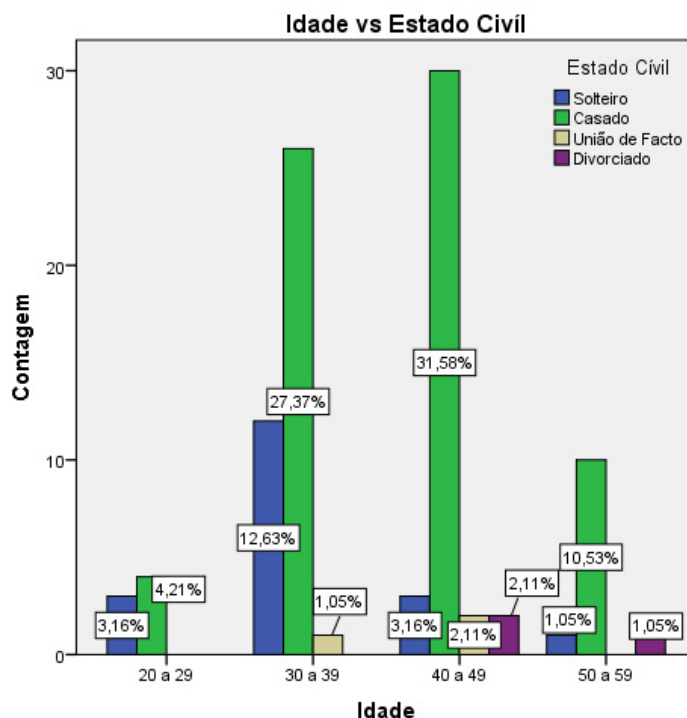
Figura 16 - Distribuição das variáveis: idade e sexo.



O grupo etário onde se agrupam mais colaboradores é entre 30 a 39 anos, com 41,8% no total, pertencendo 32,65% ao sexo feminino e 9,18% ao sexo masculino. A seguir, com 37,8% encontra-se o grupo etário entre 40 a 49 anos, sendo 34,69% do sexo feminino e 3,06% do sexo masculino. Com 13,3% e 7,1% seguem-se os grupos etários

entre 50 a 59 anos e de 20 a 29 anos, respectivamente. O escalão até aos 29 anos é assim aquele que apresenta menor número de colaboradores.

Figura 17 - Distribuição das variáveis: idade e estado civil.

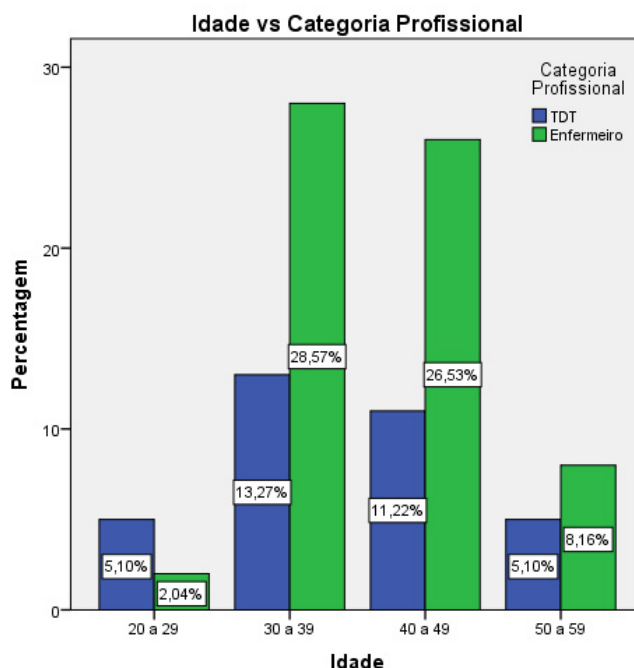


A variável estado civil também foi tida em conta na caracterização da amostra, e verificou-se que 73,7% dos profissionais de saúde são casados, 20% solteiros e 3,2 % em união de facto e divorciados. Relacionando com a variável idade, como mostra a Figura 17, no grupo etário dos 30 aos 39 anos, 27,37% são casados, 12,63% solteiros e 1,05% em união de facto, dos 40 aos 49 anos, cerca de 31,58% da amostra são casados, 3,16% solteiros e 2,11% em união de facto assim como de divorciados, na faixa etária dos 50 a 59 anos 10,53% são casados e 1,05 em ambos os estados, solteiros e divorciados, por fim a faixa etária dos 20 a 29 anos cerca de 4,21% são casados e 3,16% solteiros.

Analisando a distribuição das variáveis idade e categoria profissional, podemos verificar que 65,3% da amostra é constituída por enfermeiros e cerca de 34,7% de TDT (técnicos de diagnóstico e terapêutica). Como visível na Figura 18, a faixa etária dos 30 aos 39 anos é composta por 28,57% de enfermeiros e 13,27 de TDT, a dos 40 a 49 é constituída por 26,53% de enfermeiros e 11,22 de TDT e do grupo etário dos 50 aos 59

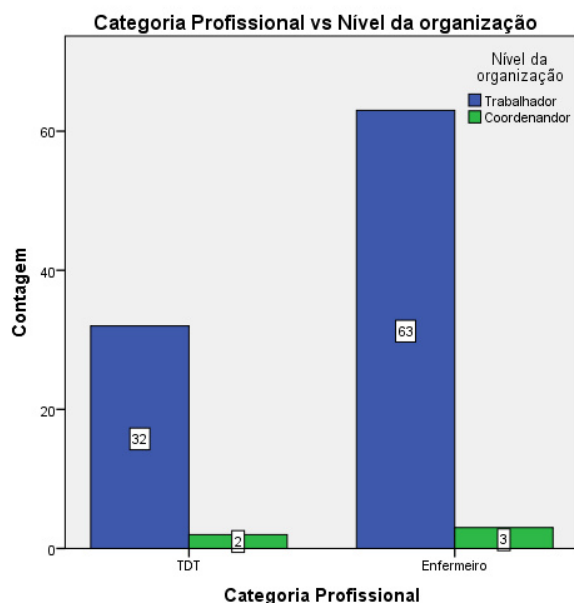
fazem parte 8,16% de enfermeiros e 5,10% de TDT. Na faixa etária dos 20 aos 29 anos esta tendência inverte, pois neste grupo existem mais técnicos de diagnóstico e terapêutica do que enfermeiros, cerca de 5,10% e 2,04%, respectivamente.

Figura 18 - Distribuição das variáveis: idade e categoria profissional.



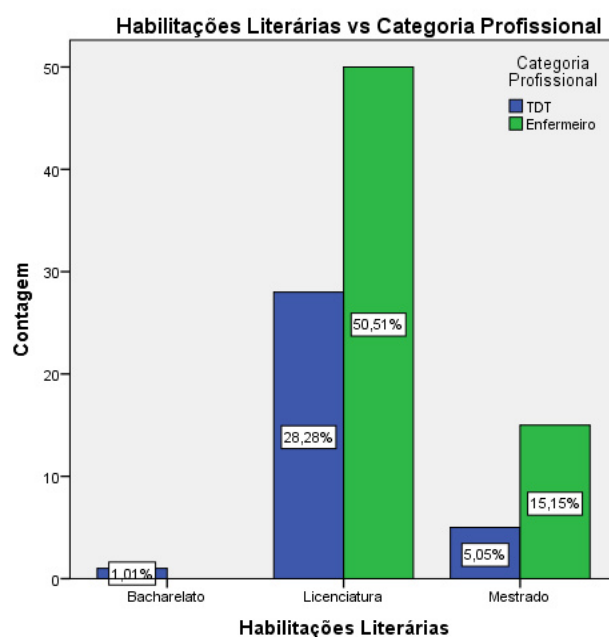
Relativamente ao nível da organização em que os profissionais se encontram, cerca de 95% são trabalhadores e 5% são coordenadores, ou seja 95 e 5 profissionais de saúde da amostra. Estabelecendo uma relação com a categoria profissional, pode observar-se na Figura 19 que quanto a TDT cerca de 94,1% (32 elementos) são simples trabalhadores e 5,9% (2 elementos) coordenadores, quanto aos Enfermeiros, 95,5% (63 elementos) são apenas trabalhadores e 4,5% (3 elementos) são coordenadores.

Figura 19 - Distribuição das variáveis: categoria profissional e nível da organização em que se encontra.



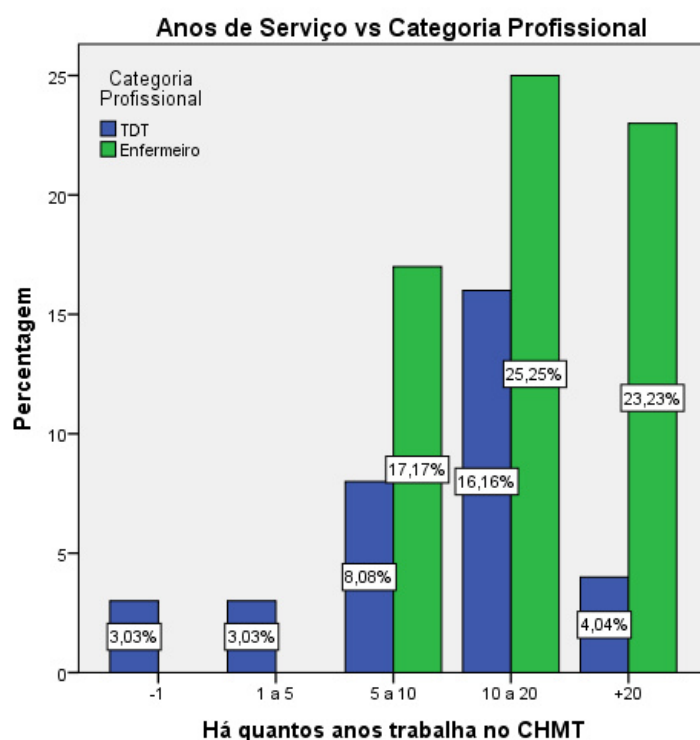
Tendo em conta as habilitações literárias e a categoria profissional, e como mostra a Figura 20, cerca de 1% da amostra tem bacharelato, correspondendo a técnicos de diagnósticos e terapêutica, cerca de 78,8% são licenciados em que 28,28% são TDT e 50,51% enfermeiros, e 20,2% da amostra possui mestrado, sendo 5,05% TDT e 15,15% enfermeiros.

Figura 20 - Distribuição das variáveis: habilitações literárias e categoria profissional.



Analisando os anos de serviço no CHMT com as categorias profissionais da amostra, pode verificar-se na Figura 21, que cerca de 3,03% dos profissionais exercem funções no CHMT há menos de 1 ano, sendo estes técnicos de diagnóstico e terapêutica, assim como 3,03% dos profissionais estão no CHMT de 1 a 5 anos, sendo também exclusivamente TDT. Os profissionais que trabalham no CHMT entre 5 a 10 anos são cerca de 25,3%, destes 8,1% são TDT e 17,2% são enfermeiros, 41,4% da amostra exerce funções entre 10 a 20 anos, em que 16,2% são TDT e 25,3% são enfermeiros, por fim 27,3% dos inquiridos exerce funções há mais de 20 anos no CHMT, sendo 4,04% de TDT e 23,2% de Enfermeiros.

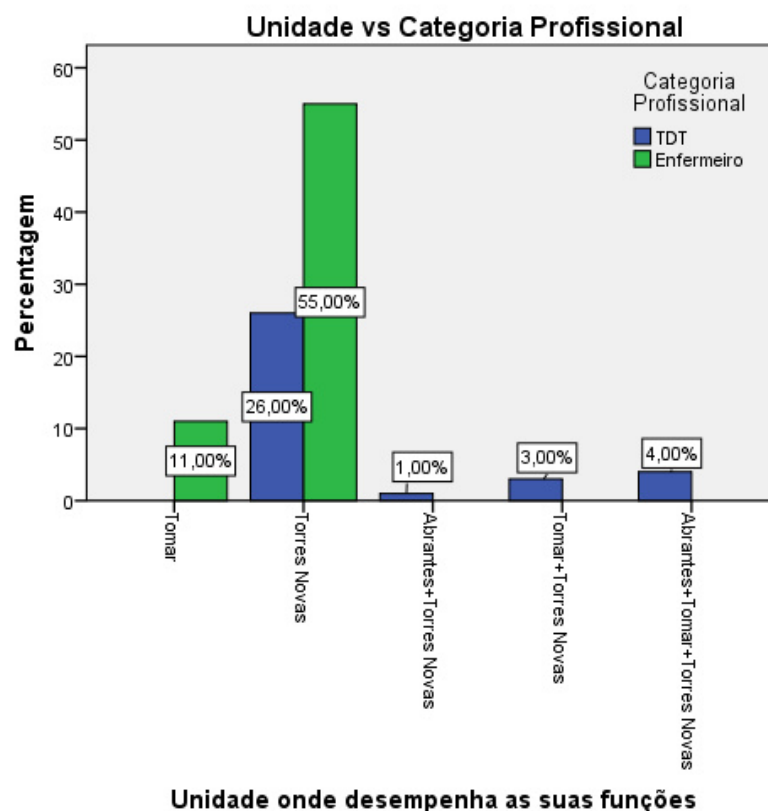
Figura 21 - Distribuição das variáveis: anos de serviço e categoria profissional.



Relativamente às variáveis unidades onde desempenha as suas funções e a categoria profissional, como mostra a Figura 22, cerca de 11% da amostra exercem apenas no Hospital de Tomar e correspondem a enfermeiros, 81% dos profissionais exercem em Torres Novas sendo 26% TDT e 55% enfermeiros. Alguns dos inquiridos exercem a sua profissão em vários hospitais do CHMT, verificou-se que esses elementos são exclusivamente TDT e cerca de 1% exerce no Hospital de Abrantes e de Torres Novas, 3%

no Hospital de Tomar e Torres Novas e 4% no Hospital de Abrantes, de Tomar e de Torres Novas.

Figura 22 - Distribuição das variáveis: unidades em que exerce e categoria profissional



7.2 Análise das qualidades métricas da escala motivação

Para identificarmos as necessidades motivacionais dos colaboradores, procedemos a uma análise factorial exploratória dos respectivos itens do questionário relacionados com a motivação.

O objectivo da aplicação desta técnica foi obter um número reduzido de factores que permitam identificar as relações estruturais entre as variáveis que aferem as necessidades motivacionais dos colaboradores, identificados por McClelland (1988).

A estrutura relacional das diversas atitudes e comportamentos da componente Motivação foi avaliada pela análise factorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais, seguida de uma rotação Varimax. Os factores comuns retidos foram aqueles que apresentaram um

eigenvalue superior a 1, por defeito no SPSS, em consonância com o Scree Plot e a percentagem de variância retida, uma vez que de acordo com Marôco (2011) a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais/menos factores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente. Para avaliar a validade da análise factorial exploratória utilizou-se o critério KMO com os critérios definidos por Marôco (2011), foi também realizado o teste de Esfericidade de Bartlett, que pretende testar se a matriz de correlação é uma matriz identidade, assim, como apresenta um p-value <0,05 concluímos que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Relativamente ao teste de KMO, observou-se um KMO = 0,865, procedendo-se à análise factorial exploratória, uma vez que a factorabilidade da matriz das correlações é Boa. Todas as análises foram efectuadas com o software SPSS Statistics (v.21, IBM SPSS) e os outputs do programa apresentam-se ao longo do texto. Os scores de cada sujeito em cada um dos 2 factores retidos foram obtidos pelo método de Bartlett.

Tabela 15 - Teste de KMO e Bartlett da variável motivação.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,865
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	927,702
	Df	153
	Sig.	,000

De acordo com a regra de *eigenvalue* superior a 1 e com o Scree plot, a estrutura relacional das atitudes e comportamentos em estudo na Motivação é explicada por três factores. Na tabela 16, resumem-se os pesos factoriais de cada item em cada um dos 3 factores, os seus *eigenvalues*. O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados nas questões 1, 4, 5, 7, 10, 14 e 18, correspondem à necessidade de Sucesso, explicando 37,44% da variância total. O segundo factor, com pesos factoriais elevados nas questões 2, 8, 11, 13 e 16 corresponde à necessidade de Afiliação, que explica 16,89% da variância total, por fim o terceiro factor, diz respeito à necessidade Poder, com pesos factoriais elevados nas questões 3, 6, 9, 12, 15 e 17, explicando 6,10% da variância total. No global, os três factores explicam 60,43% da variância total.

Tabela 16 - Matriz de componente rotativa da motivação.**Matriz de componente rotativa^a**

	Componente		
	1	2	3
1_Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências.	,690		
2_Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.		,730	
3_Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.			,734
4_Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	,579		
5_Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	,777		
6_Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.			,730
7_Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	,842		
8_Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.		,639	
9_Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.			,623
10_No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	,741		
11_No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.		,632	
12_Procuro relacionar-me com pessoas influentes.			,713
13_Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.		,680	
14_Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	,556		
15_Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.			,654
16_No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.		,641	
17_Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.			,783
18_Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	,643		

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Verificou-se que as dimensões criadas não correspondem na totalidade às dimensões da literatura, perante isto optou-se pelas dimensões apresentadas anteriormente na bibliografia visto já terem sido usadas e validadas em inúmeros estudos. Assim sendo, procedeu-se aos testes da normalidade através do Teste Kolmogorov –Smirnov, rejeitando-se a hipótese de ser uma distribuição normal se $p\text{-value} \leq 0,05$, em que para todos os factores se verificou um $p\text{-value} \leq 0,05$ como mostra as tabelas 17, 18 e 19, o que

significaria que a distribuição não seria normal, no entanto segundo Marôco (2011) como a amostra é grande ($n > 30$) a distribuição tende a seguir uma distribuição normal e os testes são robustos à violação do pressuposto da normalidade.

Tabela 17 - Teste de Normalidade da dimensão Sucesso.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Sucesso	,178	100	,000	,736	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 18 - Teste de Normalidade da dimensão Afiliação.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Afiliação	,169	100	,000	,752	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 19 - Teste de Normalidade da dimensão Poder.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Poder	,125	100	,001	,952	100	,001

a. Lilliefors Significance Correction

De forma a responder aos objectivos específicos deste trabalho, procedeu-se a uma análise descritiva das necessidades de Motivação que os colaboradores identificam como as mais importantes. Como se pode verificar na Tabela 20, a necessidade de Sucesso é aquela que os profissionais de saúde do CHMT identificam como a mais importante.

Tabela 20 - Estatística descritiva da Motivação.

Estatísticas descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Sucesso	100	0	5	4,23	,735
Afiliação	100	0	5	4,18	,716
Poder	100	0	5	2,11	,711
N válido (de lista)	100				

7.3 Análise das qualidades métricas da escala de liderança autêntica

Para identificarmos as quatro dimensões da liderança autêntica que os colaboradores vêem nos seus superiores, procedemos a uma análise factorial exploratória dos respectivos itens do questionário relacionados com a liderança autêntica.

A estrutura relacional das diversas dimensões que caracterizam um líder autêntico foi avaliada pela análise factorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais, seguida de uma rotação Varimax. Os factores comuns retidos foram aqueles que apresentaram um eigenvalue superior a 1, em consonância com o Scree Plot e a percentagem de variância retida, uma vez que de acordo com Marôco (2011) a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais/menos factores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente. Para avaliar a validade da análise factorial exploratória utilizou-se o critério KMO com os critérios definidos por Marôco (2011), foi também realizado o teste de Esfericidade de Bartlett, que pretende testar se a matriz de correlação é uma matriz identidade, assim, como apresenta um p-value $<0,05$ concluímos que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Relativamente ao teste de KMO, observou-se um $KMO = 0,920$, procedendo-se à análise factorial exploratória, uma vez que a factorabilidade da matriz das correlações é Excelente. Todas as análises foram efectuadas com o software SPSS Statistics (v.21, IBM SPSS) e os outputs do programa apresentam-se ao longo do texto. Os scores de cada sujeito em cada um dos 4 factores retidos foram obtidos pelo método de Bartlett.

Tabela 21 - Teste de KMO e Bartlett da Liderança Autêntica.
Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,920
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1028,131
	Df	120
	Sig.	,000

De acordo com a regra de eigenvalue superior a 1 e com o Scree plot, a estrutura relacional das dimensões que caracterizam um líder autêntico é explicada por quatro factores. Na tabela 22, resumem-se os pesos factoriais de cada item em cada um dos 4 factores, os seus eigenvalues. O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados nas questões 11, 12, 13, 14, 15 e 16 correspondem à Auto-consciência, explicando 52,41% da

variância total. O segundo factor, com pesos factoriais elevados nas questões 2, 5, 6 e 7 corresponde à Transparência Relacional, que explica 9,42% da variância total. O terceiro factor, com pesos factoriais elevados nas questões 1, 3 e 4, que corresponde à Perspectiva Moral, que explica 5,65%, por fim o quarto factor, diz respeito ao Processamento Equilibrado, com pesos factoriais elevados nas questões 8, 9 e 10, explicando 4,62% da variância total. No global, os quatro factores explicam 72,00% da variância total.

Tabela 22 - Matriz da componente rotativa da Liderança Autêntica.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente			
	1	2	3	4
1_Diz exactamente o que pensa.			,733	
2_Assume os erros que comete.		,433		
3_Encoraja todos a dizer o que pensam.			,583	
4_Diz as duras verdades.			,841	
5_Mostra as emoções que correspondem ao que sente.		,650		
6_As suas acções são consistentes com as suas crenças.		,707		
7_Toma decisões baseado (a) nos seus valores fundamentais.		,827		
8_Pede-me para tomar posições de acordo com os valores essenciais.				,606
9_Toma decisões difíceis baseado (a) em elevados padrões éticos.				,747
10_Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições profundas.				,735
11_Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	,721			
12_Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	,814			
13_Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	,788			
14_Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	,813			
15_Sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	,780			
16_Compreende como as suas acções têm impacto nos outros.	,723			

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Verificou-se que as dimensões criadas não correspondem na totalidade às dimensões da literatura, perante isto optou-se pelas dimensões apresentadas anteriormente na bibliografia visto já terem sido usadas e validadas em inúmeros estudos. Assim sendo, procedeu-se aos testes da normalidade através do Teste *Kolmogorov – Smirnov*, rejeitando-se a hipótese de ser uma distribuição normal se $p\text{-value} \leq 0,05$, em que para todos as dimensões da motivação o $p\text{-value} \leq 0,05$ o que significaria que a distribuição não seria normal como observável nas Tabelas 23, 24, 25 e 26, no entanto segundo Marôco (2011) como a amostra é grande ($n > 30$) a distribuição tende a seguir uma distribuição normal os testes são robustos à violação do pressuposto da normalidade.

Tabela 23 - Teste de Normalidade da dimensão Transparência Relacional.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Transp_Relacional	,097	100	,022	,976	100	,066

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 24 - Teste de Normalidade da dimensão Perspectiva Moral.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Persp_Moral	,164	100	,000	,939	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 25 - Teste de Normalidade da dimensão Processamento Equilibrado.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Proces_Equilibrado	,153	100	,000	,952	100	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 26 - Teste de Normalidade da dimensão Auto-Consciência.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Auto_Consciencia	,174	100	,000	,934	100	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tendo em conta os objectivos específicos deste trabalho, procedeu-se a uma análise descritiva das quatro características principais de um Líder Autêntico, para perceber se eram identificadas pelos colaboradores, relativamente aos seus superiores. Como se pode verificar na Tabela 27, os profissionais de saúde do CHMT identificam as quatro características da Liderança Autêntica nos comportamentos e atitudes dos seus superiores.

Tabela 27 - Estatística descritiva das características da Liderança Autêntica.

Estatísticas descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Transp_Relacional	100	1	5	3,45	,818
Persp_Moral	100	1	5	3,51	,776
Proces_Equilibrado	100	1	5	3,19	,887
Auto_Consciencia	100	1	5	3,44	,862
N válido (de lista)	100				

7.4 Validação das Hipóteses

De forma a validar a hipóteses apresentadas anteriormente, procedeu-se a uma Regressão Linear através do Método dos Mínimos Quadrados. O nível de significância considerado em todos os testes foi de 5%. Desta forma, considerar-se-ia que existia uma influência positiva da variável independente na variável dependente se o valor-p do teste fosse inferior 0,05.

Para cada uma das hipóteses a testar foi necessário proceder à análise dos pressupostos nomeadamente o da distribuição normal, que se verifica tendo em conta o $n > 30$, da homogeneidade e da independência das amostras.

Na primeira hipótese a testar, analisando a homogeneidade, verificou-se um $R^2 = 2,9\%$, o que significa que a Transparência Relacional explica 2,9% da variabilidade da necessidade Poder na Motivação, como se verifica na Tabela 28.

Tabela 28 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H1.

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,169 ^a	,029	,019	,70433	1,549

a. Preditores: (Constante), Transp_Relacional

b. Variável dependente: Poder

Sendo a primeira hipótese:

H1: A transparência relacional influencia positivamente a necessidade poder da motivação.

Tabela 29 - Coeficientes da Regressão Linear da H1.
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
1 (Constante)	2,614	,307		8,521	,000
Transp_Relacional	-,147	,087	-,169	-1,700	,092

a. Variável dependente: Poder

Analisando na Tabela 29, da regressão linear, através do Método dos Mínimos Quadrados, permitiu criar o seguinte modelo final ajustado $\text{Poder} = 2,614 - 0,147 \text{Transparência Relacional}$, no entanto este modelo não é significativo, pois o $p\text{-value} > 0,05$, ou seja, rejeita-se a hipótese teórica. No entanto, poderia se verificar se o $p\text{-value}$ a considerar fosse de 10%.

Na segunda hipótese a testar, relativamente à homogeneidade, verificou-se um $R^2 = 2,9\%$, o que significa que o Processamento Equilibrado explica 2,9% da variabilidade da necessidade Sucesso na Motivação, como se verifica na Tabela 30.

Tabela 30 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H2.
Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,169 ^a	,029	,019	,72778	2,004

a. Preditores: (Constante), Proces_Equilibrado

b. Variável dependente: Sucesso

Sendo a segunda hipótese:

H2: O processamento equilibrado irá influenciar positivamente o sucesso dos profissionais, na perspectiva da motivação.

Tabela 31 - Coeficientes da Regressão Linear de H2.**Coeficientes^a**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
1 (Constante)	3,780	,273		13,829	,000
Proces_Equilibrado	,140	,083	,169	1,702	,092

a. Variável dependente: Sucesso

Analisando a Tabela 31, da regressão linear, através do Método dos Mínimos Quadrados, permitiu criar o seguinte modelo final ajustado $\text{Sucesso} = 3,780 + 0,147 \text{ Processamento Equilibrado}$, no entanto este modelo não é significativo, pois o $p\text{-value} > 0,05$. Observa-se assim que hipótese H2 não se confirma, só poderia ser válida para um nível de significância por exemplo de 10%.

Na terceira hipótese a testar, quanto à homogeneidade, verificou-se um $R^2 = 2,1\%$, o que significa que a Auto-Consciência explica 2,1% da variabilidade da necessidade Sucesso na Motivação, como se verifica na Tabela 32.

Tabela 32 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H3.**Resumo do modelo^b**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,146 ^a	,021	,011	,73059	2,018

a. Preditores: (Constante), Auto_Consciencia

b. Variável dependente: Sucesso

Sendo a terceira hipótese:

H3: A autoconsciência influencia de forma positiva a motivação para o sucesso, dos profissionais de saúde, no desempenho das suas funções.

Tabela 33 - Coeficientes da Regressão Linear de H3.
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
1 (Constante)	3,802	,302		12,607	,000
Auto_Consciencia	,124	,085	,146	1,457	,148

a. Variável dependente: Sucesso

Analisando a Tabela 33, da regressão linear, através do Método dos Mínimos Quadrados, permitiu criar o seguinte modelo final ajustado $\text{Sucesso} = 3,802 + 0,124 \text{ Auto-Consciência}$, no entanto rejeita-se esta hipótese teórica, pois o $p\text{-value} > 0,05$.

Por fim na quarta hipótese a testar, relativamente à homogeneidade, verificou-se um $R^2 = 8,1\%$, o que significa que a Transparência Relacional explica 8,1% da variabilidade da necessidade Afiliação na Motivação, como se verifica na Tabela 34.

Tabela 34 - Análise dos pressupostos da Regressão Linear de H4.
Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,285 ^a	,081	,072	,68947	2,007

a. Preditores: (Constante), Transp_Relacional

b. Variável dependente: Afiliação

Sendo a quarta hipótese:

H4: A transparência relacional influencia positivamente o sentimento de afiliação, uma das necessidades da motivação.

Analisando a Tabela 35, da regressão linear, utilizando o Método dos Mínimos Quadrados, permitiu criar o seguinte modelo final ajustado $\text{Afiliação} = 3,318 + 0,250 \text{ Transparência Relacional}$, tendo este modelo um $p\text{-value} < 0,05$ este é considerado válido, ou seja, não se rejeita esta hipótese teórica. Na prática isto significa que aumentando a Transparência Relacional um valor, a Afiliação irá aumentar numa proporção de 0,250.

Tabela 35 - Coeficientes da Regressão Linear de H4.**Coeficientes^a**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	3,318	,300		11,051	,000
¹ Transp_Relacional	,250	,085	,285	2,948	,004

a. Variável dependente: Afiliação

7.5 Síntese

Nesta secção apresentamos os principais resultados obtidos com a análise de dados.

No que respeita à caracterização da amostra, cerca de 82,7% é do sexo feminino e 17,3% do sexo masculino, em que cerca de 41,8% tem idades de 30 a 39 anos, 37,8% tem idade de 40 a 49 anos, 13,7% de 50 a 59 anos e 7,1% de 20 a 29 anos.

A amostra total é composta por 66 enfermeiros e 34 técnicos de diagnóstico de terapêutica em que destes apenas 5% são coordenadores, ou seja 5 profissionais. Sendo de salientar que a maior percentagem dos profissionais exerce no CHMT de 10 a 20 anos (41,4%). Relativamente ao local onde exercem as suas profissões, 11% é apenas no Hospital de Tomar, 81% só no Hospital de Torres Novas e apenas 1% exerce no Hospital de Abrantes e Torres Novas, 3% no Hospital de Tomar e Torres Novas e ainda 4% nas três unidades d CHMT.

Ainda através da análise dos resultados, verificou-se que relativamente às necessidades de Motivação, os profissionais de saúde que exercem no CHMT identificaram a necessidade de Sucesso como a mais importante no seu contexto de trabalho. Relativamente à Liderança Autêntica, foram identificadas pelos profissionais as quatro características de um Líder Autêntico no seu coordenador.

A análise através da factoriabilidade baseado no método *Varimax* de extracção de factores comuns, com uma matriz de correlações boa e com uma consistência do modelo avaliada pelo *alpha* de *Cronbach* (tabela 36) revelou a existência de três factores (necessidades de sucesso, necessidades de afiliação e necessidades de poder), no entanto optou-se por utilizar os descritos pela literatura visto já terem sido utilizados e validados por vários autores.

Tabela 36 - Teste de confiabilidade da variável Motivação.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,645	,642	3

Também na análise factorial exploratória da Liderança autêntica, a factoriabilidade baseado no método de *Varimax* de extracção de factores comuns, com uma matriz de correlações excelente e com uma consistência do modelo avaliada pelo *alpha* de *Cronbach* (tabela 37) revelou a existência de quatro factores (Transparência Relacional, Perspectiva Moral, Processamento Equilibrado e Auto-Consciência), que apresentaram algumas diferenças na associação das questões com a literatura apresenta, logo optou-se pelos factores descritos por Avolio, Gardner e Walumbwa (2007).

Tabela 37 - Teste de confiabilidade da variável Liderança Autêntica.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,900	,901	4

De forma a verificar as hipóteses enunciadas, utilizou-se uma Regressão Linear pelo teste da Anova, em que apenas a quarta hipótese se verificou válida. Permitiu-nos assim verificar que na perspectiva dos profissionais de saúde a Transparência Relacional e a característica da Liderança Autêntica que influencia positivamente a necessidade de Afiliação da Motivação no local de trabalho.

8. Conclusão

O desempenho dos colaboradores do CHMT, assim como de todos os serviços de saúde, está associado à qualidade dos serviços, pois o utente/doente interage sempre com o colaborador/prestador dos cuidados de saúde. Ou seja, a actuação dos colaboradores tem um impacto significativo nas unidades de saúde, pois o seu nível de motivação e empenho vão fazer toda a diferença entre um serviço medíocre e um serviço de elevada qualidade.

Da mesma forma, mas numa outra vertente, temos a liderança que, hoje em dia, é um tema muito debatido, sendo cada vez mais atribuído ao líder um papel vital para o desempenho dos seus colaboradores e, consequentemente da organização. Uma parcela importante da forma de ser e de estar das organizações é determinada pelos líderes. Eles têm um impacto decisivo sobre aquilo que as organizações são, fazem e aprendem. Compete-lhes criar contextos favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento psicológico dos membros da organização (Cunha *et al.*, 2006).

Após uma breve revisão de conceitos acerca dos processos de motivação e de liderança, desde logo se evidenciou a dificuldade de consenso, pois cada autor que se debruça sobre estes fenómenos define a liderança ou a motivação à imagem da sua investigação. Não existindo assim uma concepção universal para cada um dos temas.

A presente investigação procurou centrar-se em dois temas principais que devido à sua complexidade têm assumido uma importância cada vez maior e mais diversificada. Inicialmente abordou-se as várias teorias em torno da motivação e da liderança, como forma de melhor retratar os temas, e posteriormente dentro da liderança especificou-se a Liderança Autêntica pois é um tema muito actual e em expansão e que neste trabalho se tentou relacionar com a Motivação. Foi precisamente a partir deste ponto que se formulou o objectivo principal desta investigação à qual se pretende obter uma resposta: **Compreender a influência da liderança autêntica na motivação dos profissionais de saúde.**

Assim, foram descritos e analisados todos os dados recolhidos e que contribuíram de alguma forma para a obtenção de conclusões e de respostas ao estudo.

Esta investigação não tinha como objectivo apenas descrever, conhecer e explorar a amostra, mas sim testar as hipóteses formuladas empiricamente, de acordo com os resultados obtidos, conseguindo assim, responder aos objectivos a que nos propusemos, adquirindo novos conhecimentos.

Tendo como base uma análise descritiva, foi possível analisar alguns dos resultados obtidos. Verificando-se que a amostra é constituída maioritariamente por profissionais do sexo feminino, na faixa etária dos 30 a 39 anos, e a categoria profissional predominante é a enfermagem. Dessa amostra cerca de 5 profissionais acumulavam a função de coordenadores.

Através da análise factorial exploratória, concluímos que relativamente á Motivação foram considerados importantes pelos profissionais três factores, a Necessidade de Sucesso, de Poder e de Afiliação. Enquanto na Liderança Autêntica foram quatro os factores identificados, a Transparência Relacional, a Perspectiva Moral, o Processamento Equilibrado e a Auto-consciência. O agrupamento das questões que formam esses factores foi diferente em ambos os temas da literatura apresentada, logo optou-se por usar a classificação dos autores descritos no decorrer da investigação.

Assim que foram criados estes factores que caracterizaram cada um dos temas em estudo, foi possível verificar que os profissionais de saúde identificaram como uma principal necessidade de Motivação o Sucesso.

Ao nível da liderança permitiu-nos fazer um retracto mais completo da forma como os profissionais de saúde do CHMT vêem os seus líderes autênticos, ou se encontram todas as características descritas na literatura nos seus coordenadores. Verificou-se assim que os profissionais identificam nos seus coordenadores as quatro características do líder autêntico, todas apresentam percentagens muito próximas, no entanto a que prevalece é a Perspectiva Moral, de seguida a Transparência Relacional e a Auto-Consciência com percentagens muito próximas e por fim a características que identificam menos é o Processamento Equilibrado.

A análise das hipóteses através da Regressão Linear segundo a Anova, permitiu concluir que nos profissionais de saúde do CHMT a Transparência Relacional influencia positivamente a necessidade de Afiliação da Motivação.

Em suma, ao longo deste trabalho foi possível identificar o conceito de liderança autêntica no Centro Hospitalar Médio Tejo, ou seja, em que os colaboradores conseguiram nitidamente identificar comportamentos eficazes dos seus líderes, capazes de provocar e obter excelentes resultados e contribuir decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo ou organização.

Este estudo constitui um enorme desafio tendo em conta a revolução tecnológica a que assistimos, pois temos consciência que tentámos reforçada uma vez mais a ideia de que as pessoas constituem o factor diferenciador entre o fracasso e o sucesso das organizações. Será interessante acompanhar este conflito entre a capacidade humana de liderar os grupos, unidades e organizações de saúde e uma constante e galopante mudança de paradigmas nas organizações mundiais, onde cada vez mais não se olha a meios para se atingirem os fins.

8.1 Limitações da investigação

No decorrer desta investigação foram identificadas algumas limitações ao estudo, das quais poderão surgir novas sugestões para trabalhos futuros.

Pode identificar-se como a maior limitação a este estudo a demora da aprovação da aplicação do estudo no Centro Hospitalar Médio Tejo, pois o facto de ter demorado mais tempo do que o previsto impossibilitou a entrega de questionários a tempo útil, a todos os técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros dos Hospitais de Tomar e de Abrantes.

Outra das limitações a considerar foi o facto de na amostra em estudo o número de coordenadores ser relativamente reduzido.

8.2 Sugestões

Num futuro será de extrema relevância que novos trabalhos englobem um maior número de profissionais de saúde e por conseguinte de coordenadores, de forma a conseguir obter mais conclusões. Assim, uma sugestão seria realizar este estudo em todo o Centro Hospitalar Médio Tejo.

Visto este estudo ter tido uma realizado na região centro, outra sugestão seria aplica-lo noutra região do país, para verificar se podem existir ou não diferenças.

Referências Bibliográficas

- Alderfer, Clayton P.; Kaplan, Robert E. & Smith, Ken K. (1974). The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires. *Administrative Science Quarterly*.
- Algera, P. M. & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131
- Antonakis, J.; Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: na Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*.
- Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Avolio, B. J.; Gardner, W. (2005) Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315-338
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire for Researchers*. Recuperado em 16 de julho, 2012 in <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm#dataater>
- Avolio, B. J.; Luthans, F.; Walumbwa, F. (2004) *Authentic leadership*: theory building for veritable sustained performance. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln
- Azevedo, C. (2002) – “Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde”. *Ciênc. Saúde Coletiva*. v. 7, n. 2.
- Bass, Bernard M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2003) *Leaders: The strategies for taking charge* (2.^a ed.). Nova York: Harper Collins.
- Bergamini, C. W. (1989). **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2^a ed.
- Bergamini, C. W. (1997) **Motivação nas Organizações**. 4^o ed. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações*. 5.ed. São Paulo: Atlas
- Bilhim, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Editor Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J.A:F. & Castro, I.M. (1997). *Comportamento Organizacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Carrasco, J. (1995) “Técnicas y Recursos para motivar a los alunos”. Ed. Rialp. Madrid. 3ª ed.
- Collins, Jim (2001). Level 5: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review.
- Conger, J.A. & Kamungo, R. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C. (2004), “Manual de comportamento organizacional e gestão”, Editora RH, 3ª Edição, pp. 103-119
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio & Cunha, Rita Campos (2006). Organizações Positivas. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Cunha, R. & Rego, A (2007a). *Organizações Positivas*. Lisboa: D. Quixote
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos & Cardoso, Carlos Cabral. (2007b).Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 6.ª edição, Lisboa: Editora RH.
- Chan, A.; Hannah, S. T.; Gardner, W. L. (2005) Veritable authentic leadership emergence, functioning and impacts. In: Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O. (Ed.). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Oxford: Elsevier Science, p. 3-41.
- Chiavenato, Idalberto (1997). Recursos Humanos. 4.ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I (2005). Gerenciando com pessoas: Transformado o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, Richard L. (1999). Administração. 4.ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Deci, E. (1975). Intrinsic Motivation. New York: Plenum Press.
- Dubrin, Andrew J. (1998). Princípios da Administração. 4.ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- Estanqueiro, A. (1992) – “Saber lidar com as pessoas”. Lisboa: Edições Presença.
- Faro, C.M.M.S. (1992). Liderança do Enfermeiro da Rede Básica de Serviços de Saúde. Universidade de São Paulo: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.
- Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José; Abreu, Paulo Nunes de & Caetano, António (1996). Psicossociologia das Organizações. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Ferreira, Maria Manuel Frederico (2006). Organizações, Trabalho e Carreira. Loures: Editora Lusociência.

- Fiedler, Fred E. & Garcia, Joe E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Freixo, M. J. (2012), *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 4ª Edição. Instituto Piaget: Lisboa.
- Gardner, W. L. et al. (2005) “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 343-372.
- Goffee, R.; & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85-94.
- Graen, George B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership Over 25 Years. Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through the Design Work: Test of a Theory*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, (pp. 382-394). Oxford, England: Oxford University Press.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th Edition, Prentice Hall.
- Higa, E.F.R. (1998). *Liderança do Enfermeiro na Prática Clínica*. Universidade de São Paulo: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.
- House, Robert J.; Shapiro, H.Jack & Wahba, Mahmoud A. (1974). Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: a Re-evaluation of empirical evidence. *Decision Sciences*.
- House, Robert J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & other authors. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds). *Advances in Global Leadership*, 1, (pp.171-233). Stamford: JAI Press.
- Ilies, R.; Morgeson, F. P.; Nahrgang, J. D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 373-394
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Kernis, M. (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, v. 14, p. 1-26.

- Kirkpatrick, Shelley A. & Locke, Edwin A. (1991). *Leadership: do Traits Matter?* Academy of Management Executive.
- Klein, K.J. & House, R.J. (1995). One Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly*.
- Kotter, John P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
- Krumm, Diane (2005). *Psicologia do Trabalho – Uma Introdução à Psicologia Industrial/Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Lashley, Conrad & Lee-Ross, Darren (2003). *Organizational Behavior for Leisure Services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F.; Avolio, B. (2003) Authentic leadership: a positive developmental approach. In: Cameron, K.; Dutton, J.; Quinn, R. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, Fred & Kreitner, Robert (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Neves, Augusto Lobato (2002). *Motivação para o Trabalho*. 2.^a Edição, Lisboa: Editora RH
- Novicevic, Harvey, Ronald & Brown-Radford (2006). Authentic Leadership: a historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 13-64.
- Marôco, J. (2011). “Análise Estatística com o SPSS Statistics”. 5^a Edição. Editor: ReportNumber.
- Marquis, Bessie L. & Huston, Carol J. (2005). *Administração e Liderança em Enfermagem*. 4.^a edição. Porto Alegre: Edições Artmed.
- Maslow, Abraham H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Disponível em <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 16.05.2014
- Maslow, A. (1968). *Motivation and personality*. New York, USA: Harper.
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York, USA: Viking.
- Mateus, S. (2013). Impacto da Liderança Autêntica na motivação/satisfação docente: o caso das EB1/PE da RAM. Acedido em 10 de Agosto de 2014, in <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:digituma.uma.pt:10400.13/361>
- May, D. R. et al. (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, v. 32, p. 247-260.

- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Monteiro, M. & Queirós, I. (1994). *Psicossociologia*. 1.º vol. Porto Editora
- Palma, P. J, Lopes, M. P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestao e lideranca de talentosZ para sair da crise*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Parreira, Pedro Miguel (2005). *As Organizações*. Coimbra: Editora Formasau – Formação e Saúde, Lda.
- Pereira, Orlindo Gouveia (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pina e Cunha, Miguel (2004). “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”, Editora RH, 3ª ed
- Rego, Arménio (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro.
- Rego, Arménio (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2003) – *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados e Integridade*, Lisboa, Editora RH, 1ª edição.
- Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2009). *Liderança Positiva*. 1.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamento Organizacional*. 8.ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC
- Rodrigues, C. (2006) “Teorias da Motivação – Teorias de Processo”. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Rollinson, Derek,; Broadfield, Aysen & Edwards, David J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosa, L. (1994) - *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança*, Lisboa, Editorial Presença, 1ª edição.
- Rosenfeld, Robert H. & Wilson, David C. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases*. 2.ª edição. London: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, John R. (1999). *Administração*. 5.ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Shamir, B.; House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory*. *Organization Science*.
- Shamir, B.; Eilam, G. (2005) *What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development*. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 395-417.
- Skinner, B.F. (1971). *Beyond freedom and Dignity*. New York: Knopf.

- Sobral, F. J. & Gimba, R. F (2012). *As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança*. In: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/06.pdf>, acesso em 14.03.2014
- Sparrowe, R. T. (2005) Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 419-439.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1995). *Administração*. 5.^a Edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In C. A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa, Portugal: Dom Quixote
- Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. 2.^a Edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Trevizan, M.A. (1993). *Liderança do Enfermeiro: o Ideal e o Real no Contexto Hospitalar*. São Paulo: Sarvier.
- Trevizan, M.A.; Mendes, I.A.C; Hayashida, M.; Galvão, C.M. & Cury, S.R.R. (2001). Análise de Expectativas sobre a Liderança do Enfermeiro à Luz das Teorias GRID. In: www.seer.ufgrs.br, acesso em 01.06.2014
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1/2), 89-126.
- Wehrich, Heinz & Koontz, Harold (1994). *Management: A Global Perspective*. 10.^a Edição. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4.th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6.th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Anexos

Questionário



INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS DE SAÚDE

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos de Saúde, a decorrer no Instituto Politécnico de Tomar, será realizado este questionário para aferir a opinião dos colaboradores do Centro Hospitalar Médio Tejo, de forma a caracterizar os comportamentos de um líder autêntico e avaliar a sua influência na motivação dos colaboradores. Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que peço que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más apenas a sua opinião é importante.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial**. O **anonimato** é respeitado, pois o tratamento de dados é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

1. IDENTIFICAÇÃO

Sexo:	Idade:	20 a 29 anos	50 a 59 anos
		30 a 39 anos	≥ 60 anos
		40 a 49 anos	
Feminino			
Masculino			
Estado Civil:			
Solteiro(a) Casado(a) União de Facto Divorciado(a) Viúvo(a)			

2. ACTIVIDADES PROFISSIONAL

<u>Habilitações Literárias:</u> Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento Pós - Doutoramento	<u>Categoria Profissional:</u> Técnico de Diagnóstico e Terapêutica Enfermeiro
<u>Há quantos anos trabalha no CHMT:</u> <1ano 1 a 5 anos 5 a 10anos 10 a 20 anos > 20 anos	
<u>Em que nível da organização se encontra:</u> Trabalhador Coordenador Outro: _____	
<u>Unidade onde desempenha as suas funções (seleccionar mais que uma se necessário):</u> Unidade de Abrantes Unidade de Tomar Unidade de Torres Novas	

3. MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

(McClelland, 1989)

Seguidamente são apresentadas diversas atitudes e comportamentos. Pretende-se que refira a frequência com que eles ocorrem. Por favor, utilize a seguinte escala, e coloque uma cruz em cada afirmação correspondendo ao número que na sua percepção corresponde ao seu caso pessoal.

1 – Nunca

2 – Raramente

3 – Por vezes

4 – Usualmente

5 - Sempre

	1	2	3	4	5
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências.					
Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.					
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.					
Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.					
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.					
Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.					
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.					
Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.					
Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.					
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.					
No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.					
Procuro relacionar-me com pessoas influentes.					
Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.					
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.					
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.					
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.					
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.					
Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.					

4. LIDERANÇA AUTÊNTICA

(Avolio, Gardner & Walumbwa, 2007)

Agora pretende-se que pense no seu superior, ou seja o líder da equipa, e que refira a frequência com que adopta os seguintes comportamentos. Por favor, utilize a seguinte escala, e coloque uma cruz em cada afirmação correspondendo ao número que na sua percepção corresponde ao seu caso pessoal.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Por vezes 4 – Usualmente 5 - Sempre

	1	2	3	4	5
Diz exactamente o que pensa.					
Assume os erros que comete.					
Encoraja todos a dizer o que pensam.					
Diz as duras verdades.					
Mostra as emoções que correspondem ao que sente.					
As suas acções são consistentes com as suas crenças.					
Toma decisões baseado (a) nos seus valores fundamentais.					
Pede-me para tomar posições de acordo com os valores essenciais.					
Toma decisões difíceis baseado (a) em elevados padrões éticos.					
Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições profundas.					
Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.					
Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.					
Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as interacções com elas.					
Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.					
Sabe quando é a altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.					
Compreende como as suas acções têm impacto nos outros.					

Grata pela Colaboração!

Ana Filipa Gomes

Pedido de Autorização

Ana Filipa de Carvalho Gomes
Técnica de Cardiopneumologia
Estágio Profissional nos Exames Especiais de Cardiologia
Hospital Rainha Santa Isabel - Torres Novas

Deliberação em reunião de Conselho de Administração realizada na presente data, autorizando o Secretariado - Sábica Sandra Policarpo - acompanhar a respectiva solicitação.

Presidente do Conselho de Administração
Carlos Andrade Costa

Exmo. Sr. Presidente do Conselho de Administração do Centro Hospitalar Médio Tejo

Vogal Executivo
António José Horta Lérias

Enfermeiro Diretor
Vitor Manuel da Silva

Ana Filipa de Carvalho Gomes, a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos de Saúde na Escola Superior de Gestão de Tomar, vem por este meio solicitar a Vossa Excelência a autorização para a aplicação de um instrumento de recolha de dados (questionários) a todos os técnicos de diagnóstico e terapêutica e enfermeiros do Centro Hospitalar Médio Tejo. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma absolutamente confidencial e o anonimato será respeitado, assim como o nome do Centro Hospitalar Médio Tejo nunca será referido, a não ser por vontade expressa do mesmo.

Este instrumento de recolha de dados destina-se à realização da Tese de Mestrado intitulada de "Influência da Liderança Autêntica na motivação dos colaboradores dos serviços de saúde".

Em anexo segue o questionário a aplicar e a proposta em estudo.

Com os melhores Cumprimentos,

Ana Filipa de Carvalho Gomes

Torres Novas, 22 de Julho de 2014

Torres Novas

CENTRO HOSPITALAR MÉDIO TEJO, E.P.E.	
EXPEDIENTE GERAL	
VL. <i>Fernando</i>	DATA <i>2014</i>
PROF. <i>Fernando</i>	
CÓPIA	
MR.	